

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritysten ja taloushallinnon juridiikka

Sini Kaijansinkko

Hävikinhallinta vaatteiden vähittäiskaupassa, Case: Yritys X

Opinnäytetyö 2016

Tiivistelmä

Sini Kaijansinkko

Hävikinhallinta vaatteiden vähittäiskaupassa, 46 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Yritysten ja taloushallinnon juridiikka

Opinnäytetyö 2016

Ohjaaja: lehtori Timo Hynynen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia vaatteiden vähittäiskaupassa tapahtuvaa hävikkiä ja selvittää case-yrityksen toimintatapoja hävikinhallinnassa. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin yrityksen turvallisuustoimintaa, hävikinhallinnan tuloksia ja onnistumista sekä henkilöstön vastuunjakoja hävikinhallinnassa. Tavoitteena oli myös löytää parannusehdotuksia case-yrityksen hävikinhallintaan.

Työn teoriaosuudessa määritettiin hävikki käsitteenä sekä selvitettiin, mistä hävikkiä aiheutuu ja perehdyttiin keinoihin hallita hävikkiä toimitusten hallinnan ja turvallisuustoiminnan avulla. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Työn empiirinen osa toteutettiin tapaus- eli casetutkimuksena tutkimalla hävikinhallintaa tietyssä yrityksessä. Aineisto hankittiin teemahaastatteluina sekä tutkimalla yrityksen sisäisiä raportteja. Teemahaastattelujen aihepiirit valittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastateltavana oli case-yrityksen Suomen turvallisuuspäällikkö.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hävikinhallintaan kannattaa panostaa, koska sillä on vaikutusta hävikin määrään. Haastatteluissa selvisi, että henkilökunnalla on merkittävä vastuu hävikinhallinnassa ja yrityksen ei ole aina kannattavaa investoida uusiin laitteisiin, vaan kouluttaa ja perehdyttää henkilökuntaa. Hävikinhallinta on koko henkilökunnan yhteinen prosessi, jota voidaan toteuttaa jokaiseen myymälään parhaiten toimivin tavoin.

Asiasanat: hävikki, hävikinhallinta, turvallisuustoiminta, toimitusten hallinta

Abstract

Sini Kaijansinkko

Retail loss prevention methods, 46 pages, 1 appendice

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Corporate and Financial Law

Bachelor's Thesis 2016

Instructor: Mr Timo Hynynen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of the thesis was to study loss in the retail sale of clothing and to determine loss prevention methods in the case company. In addition, the thesis examined the security procedures of the company, the results and the success of loss prevention and loss prevention procedures made by the staff of the company. The aim of this thesis was to discover improvement points in loss prevention for the case company.

The theoretical part of the thesis defined loss, issues that cause loss and means to prevent loss with supply chain management and security operations. This thesis is a qualitative study. The empirical part of the thesis was conducted as a case study. The data for the thesis were collected using theme interviews and examining the internal reports of the case company. The security manager of the company was interviewed for the thesis.

The results of the study indicated that companies should invest in loss prevention since it has a major impact on the amount of shrinkage. The findings that emerged from the data suggest that the staff have an important role in loss prevention and it is not always profitable for the company to invest in new equipment. Instead, the company should emphasize staff training, and it should familiarize the staff with loss prevention strategies. In conclusion, the most notable result of the thesis was that loss prevention is an ongoing process with the staff.

Keywords: shrinkage, loss prevention, security procedures, supply chain management

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Työn aihealue ja taustaa	5
1.2	Tutkimustehtävä ja -kysymykset	6
1.3	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	6
1.4	Tutkimusmenetelmät	7
1.5	Tutkimuskohde	8
2	Hävikki	9
2.1	Hävikki Suomessa	10
2.2	Hävikin syyt	10
2.3	Hävikkituotteiden asianmukainen kohtelu	13
3	Hävikinhallinta	15
3.1	Turvallisuustoiminta	15
3.1.1	Kameravalvonta	15
3.1.2	Elektroninen tuotesuojaus	16
3.1.3	Vartiointi	16
3.1.4	Henkilökunnan toiminta	17
3.2	Toimitusten hallinta	19
3.2.1	Tilaustoiminta	19
3.2.2	Tavaran kuljetus ja vastaanotto	21
3.2.3	Varastointi	22
4	Inventaario	23
5	Case: Yritys X	24
5.1	Henkilöstön vastuut hävikinhallinnassa	28
5.2	Case-yrityksen turvallisuustoiminta	31
5.3	Hävikinhallintaprojekti	33
5.3.1	Hävikinhallintaprojektin eteneminen	33
5.3.2	Hävikinhallintaprojektin tulokset	35
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	37
	Kuvat	42
	Kuviot	42
	Taulukot	42
	Lähteet	43

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelut

1 Johdanto

Laajassa merkityksessä hävikki tarkoittaa kaikkea sitä tavaraa, josta yritys ei saa täyttä hintaa (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2001, 146). Hävikkiä syntyy, kun tuote katoaa, vanhenee, rikkoutuu tai tulee muulla tavoin myyntikelvottomaksi. Hävikki vaikuttaa yrityksen tulokseen, sillä se on suoraan menetettyä myyntiä. Hävikki-tuotteesta syntyy yritykselle ainakin ostohinnan suuruinen tappio. (Finne & Kokkonen 2005, 280-281.)

1.1 Työn aihealue ja taustaa

Kaupan ala on hyvin moninainen käsite, jonka vuoksi se voidaan ryhmitellä monin erilaisin perustein (Hukka ym. 2008, 10). Opinnäytetyössä tutkitaan vaatteiden vähittäiskaupassa tapahtuvaa hävikkiä ja sen hallintaa. Vähittäiskauppa jaetaan kahteen osaan, päivittäistavarakauppaan ja erikoistavarakauppaan. Erikoistavarakauppa on yleisnimitys joukolle hyvinkin erilaisia kaupan muotoja. Keskeisiä erikoistavarakaupan piirteitä ovat päivittäistavarakauppaa harvempi ostorytmi sekä tuotteiden pitkä käyttöikä. Erikoistavarakauppa keskittyy rajatulle tuotealueelle, kuten vaatteisiin, jalkineisiin, kodinsisustukseen tai elektroniikkaan. (Finne & Kokkonen 2005, 19.) Erikoisliikkeiden kautta käydään suuri osa vähittäiskaupasta (Jyrkkiö & Riistama 2004, 64).

Työskentelen itse yhdessä case-yrityksen ketjuista ja idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi keväällä 2015, kun case-yrityksen turvallisuuspäällikkö kävi myymälässä tarkastuskäynnillä. Työntekijöille pidettiin turvallisuuskoulutus, jossa käsiteltiin turvallisuustoiminnan lisäksi myymälässä tapahtuvaa hävikkiä. Kiinnostuin aiheesta, ja tulimme turvallisuuspäällikön kanssa siihen tulokseen, että vaatekaupan hävikissä on aina työstettävää ja siitä olisi varmasti hyötyä myös case-yritykselle. Hävikkiä ei ole tutkittu yrityksessä aiemmin, minkä vuoksi yritys voi saada tutkimuksesta esimerkiksi parannusehdotuksia hävikinhallintaan. Oma kiinnostus ja käytännönläheisyys aiheeseen edesauttaa opinnäytetyön toteutumista mielekkäänä prosessina.

Hävikki on ajankohtainen aihe kaupan alalla. Hävikin määrä vaihtelee eri liiketoiminnan tyyppien ja maiden välillä, ja esimerkiksi vaatetus- ja muotialoilla lukema on yksi suurimmista, 1,87 %. (Commitcom 2011.) Hävikki on ollut vastikään myös

mediassa esillä, kun hävikkituotteiden anastamisesta kiinni jääneen työntekijän työsuhde purettiin (Koskinen 2015).

1.2 Tutkimustehtävä ja -kysymykset

Opinnäytetyössä tutkitaan vaatteiden vähittäiskaupassa tapahtuvaa hävikkiä ja sen hallintaa. Opinnäytetyön päättökysymys muodostui seuraavanlaiseksi: Millaisia toimintatapoja case-yrityksellä on hävikinhallintaan? Pääkysymystä täydentävät lisäkysymykset:

- Millainen vaikutus hävikinhallinnalla on hävikin määrään?
- Minkälaisia vastuunjakoja henkilöstöllä on hävikinhallinnassa?
- Millaista turvallisuustoimintaa yrityksessä on ja millä perusteella niihin on päädytty?

1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimus rajautuu vaatteiden vähittäiskaupan hävikkiin oman mielenkiinnon ja case-yrityksen toimialan perusteella. Aiheesta on tehty myös aiempia tutkimuksia, mutta niistä suurin osa perustuu päivittäistavarakaupassa tapahtuvaan hävikkiin.

Tutkimuksessa selvitetään hävikinhallintaa konsernin Suomessa sijaitsevien ketjujen osalta. Rajaus on perusteltu siten, että hävikkiin liittyvissä toimintatavoissa on maakohtaisia eroja. Kaikissa Suomessa sijaitsevilla ketjuilla noudatetaan samoja toimintatapoja ja näin ollen tutkimuksessa on yhtenäinen ja selkeä linja.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta pääluvusta: hävikki, hävikinhallinta ja inventaario. Teoriaosan ensimmäisessä luvussa määritetään hävikki käsitteenä sekä selvitetään, mistä hävikkiä aiheutuu, kuinka suuri hävikin määrä Suomessa on ja miten hävikkituotteita tulisi käsitellä asianmukaisesti. Teoriaosan toinen luku käsittelee hävikinhallintaa, ja siinä perehdytään keinoihin pienentää ja ennaltaehkäistä hävikin syntyä toimitusten hallinnan ja turvallisuustoiminnan avulla. Kolmanneksi esitellään hävikin seurantamenetelmä, joka on inventaario.

Opinnäytetyön empiirinen osa ja tutkimustulokset esitellään luvussa 5. Empiirinen osa käsittelee case-yrityksen toimintatapoja hävikinhallinnassa. Yrityksen hävikinhallintaprojekti, sen eteneminen sekä turvallisuustoiminta selvitetään lukijoille. Lisäksi luvussa käsitellään henkilöstön vastuita hävikinhallinnassa sekä toiminnan tuloksia. Työn yhteenveto sekä johtopäätökset päättävät opinnäytetyön luvussa 6.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti, ja siinä suositetaan ihmistä tiedon keruun välineenä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164). Tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällistä tietoa tietystä yrityksestä, eikä ole tarkoitus pyrkiä yleistettävyyteen.

Tutkimusmenetelmänä tässä laadullisessa tutkimuksessa on tapaus- eli casetutkimus, jonka tutkimuskohteena on anonymi muotikonserniyritys X. Tapaustudkimukseksi kuvataan tutkimusorientaatiota, jossa tavoitteena on tutkia syvällisesti vain yhtä, tai muutamaa kohdetta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154). Opinnäytetyö on tapaustudkimus, koska siinä tutkitaan hävikinhallintaa tietyssä case-yrityksessä.

Tutkimusaineisto kerätään pääosin haastatteluina. Haastattelut ovat teemahaastatteluja, joissa kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu, mutta aihepiirit ovat tiedossa (Hirsijärvi ym. 2009, 208). Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Haastatteluissa edetään valittujen teemojen mukaan, joita voidaan tarkentaa lisäkysymyksillä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Aineistonhankinta tavaksi valikoitui teemahaastattelu, koska siinä haastateltavan on mahdollisuus antaa oma näkökulma ja kokemusperäisiä havaintoja kaikista teemoista. Haastateltavaksi valitsin konsernin Suomen turvallisuuspäällikön, joka toimii turvallisuuspäällikkönä konsernin kaikkien ketjujen osalta Suomessa. Hän huolehtii myös ketjujen myymäläturvallisuudesta, hävikin- torjunnasta, sisäisestä tutkinnasta ja rahan käsittelystä. Hän on aloittanut konsernin turvallisuuspäällikkönä kolme vuotta sitten ja on tätä ennen työskennellyt turvallisuuspalveluyrityksessä 11 vuotta. Haastateltavan valinta oli helppo, koska

hän on ainoa henkilö Suomessa, joka vastaa konsernissa edellä mainituista asioista.

Haastattelujen lisäksi osa aineistosta kerätään tutkimalla yrityksen sisäisiä raportteja. Sisäiset raportit käsittelevät yrityksen hävikinhallintaprojektia, turvallisuusohjeita sekä niiden tuloksia.

Analysoin hankkimani aineistot teorialähtöisenä sisällönanalyysinä, jolloin analyysi perustuu aikaisempaan tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116). Tutkielmaan on koottu ensin kattava teoria aikaisemman tiedon perusteella, jonka pohjalta on lähestytty haastattelujen teemoja ja empiiristä aineistoa.

1.5 Tutkimuskohde

Case-tutkimuksen tutkimuskohteena on muotikonserniyritys, jonka omistuksessa on useita vaatetusalan ketjuja. Jokainen konsernin ketjuista on oma yhtiönsä. Ketjujen tuotevalikoimiin kuuluvat naisten- ja miesten vaatteet sekä asusteet. Konserniin kuuluu yhteensä yli 1 500 liikettä ja noin 10 000 työntekijää kahdeksassa eri maassa. Yritystoimintaa on siis Pohjoismaiden lisäksi myös muualla Euroopassa, mutta tutkimukseni rajautuu vain Suomessa sijaitseviin ketjuihin ja niiden käytäntöihin. Konsernin ketjuja on Suomessa neljä. Yrityksellä on useita toimipisteitä ympäri Suomea.

Case-yrityksen nimi on haluttu pitää yrityksen pyynnöstä anonyymina arkaluontoisten tietojen vuoksi, joten tutkielmassani siitä käytetään nimeä Yritys X.

2 Hävikki

Hävikki on suuri ongelma vähittäiskaupan alalla. Hävikillä tarkoitetaan kaupan varastossa tai myymälässä tapahtuvaa tuotteiden katoamista, vanhenemista, rikkoutumista tai jollain muulla tavalla myyntikelvottomiksi muuttumista, ennen myynnin tapahtumista. Tämä aiheuttaa yritykselle kustannuksia tuotteista, joita ei koskaan myydä. Hävikki vaikuttaa yrityksen tulokseen aiheuttamalla ainakin tuotteen ostohinnan suuruisen tappion, minkä vuoksi siihen tulee suhtautua vakavasti. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 88; Finne & Kokkonen 2005, 280; Hukka ym. 2008, 95.)

Hävikki voidaan jakaa kahteen osaan: tunnistettuun ja tunnistamattomaan. Esimerkiksi trukin puhkomat kuljetuspakkaukset voidaan kirjata yrityksen rekisteriin, jolloin hävikki on tunnistettu. Tunnistamatonta hävikkiä henkilökunta ei havaitse, eikä sitä näin ollen voida merkitä yrityksen rekisteriin, eikä sen syytä saada tietää. Varkaudet ja petokset muodostavat suurimman osan tunnistamattomasta hävikistä. (Finne & Kokkonen 2005, 281.)

Hävikkiä seurataan inventaarioilla. Hävikkiä on syntynyt, jos inventaarioero on negatiivinen. Inventaarioero on negatiivinen silloin, kun tuotteita on varastossa pienempi määrä, kuin mitä pitäisi varastosaldon mukaan olla. Tuotteiden katoaminen tuottaa yritykselle taloudellista tappiota, mutta sen lisäksi virheelliset varastosaldot aiheuttavat myös uusia ongelmia, joiden selvittely vie aikaa. (Edu 2010.) Hävikki voidaan laskea varaston selvittämättömänä muutoksena (Taulukko 1) (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2001, 147).

+	Alkuvarasto	Paljonko varastossa on tavaraa alun perin?
+	Ostot	Paljonko varastoon on hankittu tavaraa?
-	Myynnit	Paljonko varastosta on myyty?
-	Loppuvarasto	Paljonko varastossa pitäisi olla tavaraa?
=	Hävikki	Loppuvaraston ja todellisen varaston erotus

Taulukko 1. Hävikin muodostuminen. (Kinkki ym. 2001, 147)

2.1 Hävikki Suomessa

Tutkimusyhtiö The Smart Cube toteuttaa vuosittain Global Retail Theft Barometer -selvityksen, jonka toimeksiantajana on kansainvälinen hävikinhallinnan ja tuotetuojauksen toimittaja Checkpoint Systems. Global Retail Theft Barometer on ensimmäinen ja ainut kansainvälinen tutkimus hävikin määrästä, myymälävarkauksista, työntekijöiden ja tavarantoimittajien petoksista sekä hallinnollisesta hävikistä. Vuonna 2015 toteutettu selvitys oli The Smart Cuben neljästoista. (Global Retail Theft Barometer 2015.)

Suomessa kokonaishävikin suuruus on Euroopan toiseksi suurin heti Hollannin jälkeen. Suomen 1,38 prosentin kokonaishävikki koostuu varkauksista, rikkoontumisista ja hallinnollisista virheistä. Selvityksen mukaan 24 maan kokonaishävikin keskiarvoksi saatiin 1,29 % myynnistä. (Talouselämä 2015.) Vaikka kaupan hävikki ei Suomessa ole prosenteissa mitattuna suurta, se on rahallisesti merkittävää ja suoraan pois yrityksen tuloksesta (Kortela 2011). Rahallisesti kokonaishävikki Suomessa on noin 520 miljoonaa euroa, josta yli puolet on myymälävaraiden aiheuttamaa. Myymälävaraiden lisäksi myös henkilöstön tekemien varkauksien osuus on merkittävä. Lukema nousi viime vuoden selvityksestä viisi prosenttiyksikköä ja on tällä hetkellä 35 prosenttia kokonaishävikistä. Maailmantalouden heikko tilanne on johtanut henkilökunnan tekemien varkauksien määrän kasvuun. Epävarmuus ja palkkatulojen pienentyminen työsuhteiden muuttuessa entistä enemmän osa-aikaisiksi lisäävät henkilökunnan epärehellisyyttä. (Talouselämä 2015.)

2.2 Hävikin syyt

Mikäli yrityksen varastotoiminnot hoidetaan oikein, pitäisi kaikki varastotapahtumat olla kirjattuna, ja varastosaldon tulisi täsmätä kaikkina aikoina. Käytännössä tällaisia varastoja ei löydy, vaan aina esiintyy jonkinlainen vajavuus toiminnassa, joka synnyttää hävikkiä. Hävikkiä voi syntyä useissa toimitusketjun vaiheissa tuotannosta ja varastoinnista aina myymälään hyllyyn saakka. Keskeistä on tunnistaa mistä hävikki syntyy, mitkä tuotteet ovat erityisen alttiita hävikille sekä miten

sitä tulisi minimoida. Nopeasti kasvavan hävikin syy on selvitettävä mahdollisimman ripeästi. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2004, 102; Finne & Kokkonen 2005, 281; Edu 2010.)

Rikollinen hävikki on yksi merkittävimmistä hävikin syistä. Rikollinen hävikki voi olla ulkopuolisen aiheuttamaa varkaushävikkiä tai henkilökunnan aiheuttamaa sisäistä hävikkiä. Rikoslain 28. luvussa on määritelty varkaudet, kavallukset sekä luvaton käyttö. Rikollisen hävikin arvioidaan olevan jopa yhden prosentin luokkaa. Se on kaupalle kiusallinen ongelma, koska se ei suoranaisesti aiheudu kaupan oman toiminnan tuloksena, ja kaupan on ryhdyttävä kalliisiin toimenpiteisiin sen ehkäisemiseksi. (Hukka ym. 2008, 96.) Suurin osa myymälävarkauksista tehdään yksin, ja vain alle 10 prosenttia varkaista jää kiinni. Vain osa varkauksista päätyy poliisin tietoon. (Heinimäki 2006, 133.)

Euroopan maissa 84 prosenttia hävikistä on joko asiakkaiden, henkilökunnan tai tavarantoimittajien varkauksia. Suurin osa hävikistä muodostuu asiakkaiden tekemistä varkauksista. Henkilökunnan tekemiin varkauksiin on syynä tyytymättömyys yritykseen, ylivelkaantuminen, alkoholiongelmät, ylisuuret menot, perheongelmät ja uhkapelit. Varkausherkimpiä tuotteita erikoistavarakaupoissa ovat kosmetiikka, naisten asusteet, nuorten vaatteet ja laukut. (Heinimäki 2006, 133.)

Sakon muuntorangaistus poistui vuonna 2008, minkä vuoksi myymälävarkauksien tekijät selviävät seuraamuksitta, jos heiltä ei saada perittyä sakkoa. Tämän muutoksen tarkoituksena on pienentää sakkovankien määrää. Ennen vuotta 2008 sakko oli mahdollista muuttaa myös vankeusrangaistukseksi, mutta nykyisin rangaistusmääräysmenettelyssä annettuja sakkoja ei ole mahdollista muuttaa vankeudeksi. (Kivelä 2015.) Sakon muuntorangaistuksen poiston jälkeen varkaushävikki on noussut, koska varsinkin taparikolliset suhtautuvat välinpitämättömästi kiinnijäämisen seurauksiin (Ekholm 2010). Kaupan liiton mukaan myymälävarkauksista aiheutuu 500 miljoonan euron vahingot vuodessa. Tämän lisäksi myymälävarkauksista aiheutuu kaupalle myös epäsuoria kuluja teknisen valvonnan ja vartioinnin kautta. (Kivelä 2015.)

Loput 16 prosenttia hävikistä Euroopassa aiheutuu hallinnollisista virheistä. Hallinnollisten virheiden aiheuttamaa hävikkiä kutsutaan hallinnolliseksi hävikiksi.

Sitä syntyy, kun asiakirjat tarkastetaan huolimattomasti tai reklamaatioita laiminlyödään. Hallinnollista hävikkiä voi aiheutua myös silloin, jos saapunutta kuormaa ei tarkasteta riittävän tarkasti. Kuormakirjassa saattaa olla virhe tuotteiden määrässä, ja tämä virhe toistuu laskussa. Rahastuksessa tapahtuvat virheet, väärät hintamerkinnot sekä alennusvirheet voidaan lukea hallinnolliseen hävikkiin. (Heinimäki 2006, 133; Hukka ym. 2008, 95.)

Varastoihin sitoutuneen pääoman tarve on minimoitava, mutta yrityksen toiminta ei myöskään saa heikentyä tehottoman varastoinnin takia (Kinkki & Lehtisalo 1999, 122). Kaupan alalla puhutaan myyntihävikistä. Myyntihävikkiä syntyy, kun asiakkaan haluamaa tuotetta ei jostakin syystä ole hyllyssä. Tällöin myyntiä ei muodostu, jolloin pahimmassa tapauksessa kauppa menettää asiakkaan. Toimistusten hallinnassa keskeisintä on tuotteiden saatavuuden varmistaminen ja tuotepuutteita tulee tarkastella nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Tuotteita voi esimerkiksi olla takavarastossa myymälän esillepanon sijaan, jolloin asiakas ei löydä niitä, ja syntyy myyntihävikkiä. Varsinkin muotituotteita on saatavilla yleensä vain kiinteä määrä, jolloin niiden voimakasta kysyntää ei päästä täysimääräisesti hyödyntämään. Tuotantokapasiteetti on varattu jo seuraavan sesongin tuotteille, eikä täydennystilauksia voida enää tehdä. Jos haluttu tuote on loppunut myymälästä, voi asiakas käydä ostamassa vastaavan tuotteen toisesta liikkeestä. Yrityksen varastokirjanpito ei aina välttämättä ole ajan tasalla, koska hävikki saattaa sotkea sen oikeellisuuden. Tämän vuoksi tuotteita ei aina ymmärretä tilata ajoissa, mikä synnyttää tuotepuutteita. (Finne & Kokkonen 2005, 276-278; Edu 2010.)

Myyntihävikin vastakohta on ylivarastointi. Varastoon sitoutunut pääoma ei varsinaisesti tuota mitään ja se voitaisiin käyttää tehokkaammin muualla. Kun tavaraa tilataan liikaa, voi osa tuotteista jäädä myymättä. Tällöin joudutaan turvautumaan alennuksiin, koska tuotteiden arvo putoaa iän myötä, ja etenkin muotituotteiden elinkaari voi olla vain muutamia viikkoja. Suuri varasto aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä kustannuksia epäkuranttina tavarana tai hävikkinä. Epäkurantti tavara tarkoittaa niitä tuotteita, joista yritys ei saa täyttä hintaa esimerkiksi muodinmuutosten tai väärin tilattujen tuotteiden vuoksi. Pahimmassa tapauksessa liian

suuri varasto aiheuttaa hävikkiä, kun tuotteen laatu heikkenee varastoinnin aikana, se vahingoittuu tai muuten kärsii. Suuresta varastosta aiheutuu yritykselle myös muita kustannuksia: varastointikustannukset ovat korkeammat, suuri määrä materiaaleja vie ylimääräistä varastotilaa ja varastohenkilökuntaa tarvitaan enemmän, mistä aiheutuu ylimääräisiä palkkakustannuksia. (Kinkki ym. 2001, 133, 146; Finne & Kokkonen 2005, 278-279; Hukka ym. 2008, 89.)

Hävikkiä voi syntyä myös kuljetusketjun aikana, kun tavara ei koskaan tule kauppaan puutteellisen toimituksen vuoksi tai se on varastettu tavarantoimittajan toimesta. Tavarantoimittajan vastaanottohetkellä laiminlyödään rutiineja, eikä havaita tavaramäärästä olevia virheellisyyksiä, jotka ostajan tulisi tarkistaa. Nämä virheellisyydet saattavat tällöin jäädä ostajan vastuulle. Toimitus on virheellinen, jos tavarantoimittajan määrää, laatu tai kunto ei ole tilauksen mukainen. Ellei näitä toimituksen puutteita havaita tulohetkellä, yritys joutuu maksamaan sellaisista tavaroista, joita se ei ole edes saanut. (Kinkki ym. 2001, 146-148; Andersson ym. 2001, 88.)

2.3 Hävikkituotteiden asianmukainen kohtelu

Tässä luvussa käsitellään hävitettäväksi menevien tuotteiden asianmukaista kohtelua. Työsopimuslain 2. luvussa on säädetty työnantajan velvollisuudet ja 3. luvussa työntekijän velvollisuudet. Työntekijän velvollisuus on noudattaa työnantajan määräyksiä työn suorittamisesta sekä tehtävä työnsä huolellisesti. (Nieminen 2014, 20.) *Työntekijän on vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemansaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kannalta* (Työsopimuslaki 26.01.2001/55 3:1). Esimiesasemassa olevalta edellytetään nuhteettomampaa käytöstä eli edellä mainittu työntekijän yleinen uskollisuusvelvoite vaihtelee työntekijän aseman mukaan (Nieminen 2014, 20).

Työntekijä saattaa rikkoa työnantajan määräyksiä monin eri tavoin hävikkituotteiden käsittelyssä. Epärehellisyyteen suhtaudutaan työpaikoilla ankarasti, ja työntekijöiden oikeus anastaa hävitettäväksi meneviä tuotteita on usein kielletty. Monet työpaikat ovat ehdottomia tilanteissa, joissa työntekijä anastaa itselleen hävikkituotteen. Työnantajan kannalta tällainen toiminta saattaa kuitenkin olla laillista. (Koskinen 2015.)

Hävikkituotteen anastaminen nähdään oikeuskäytännössä usein epärehellisyytenä ja työnantajan luottamuksen menettämisperusteena. Pelkän epärehellisyyden perusteella työnantajalla ei välttämättä ole oikeutta päättää työntekijän työsuhdetta. (Koskinen 2015.) Tällaisissa tapauksissa on syytä tehdä kokonaisarvio, jossa otetaan huomioon kaikki asiaan vaikuttavat seikat (Hietala, Kahri, Kairinen & Kaivanto 2013, 353). Kokonaisuutta arvioitaessa merkitystä on hävikkituotteen anastamiseen syyllistyneen asennoitumiselle ja asian salaamisella. Jos työntekijä uskoo saaneensa työnantajalta luvan kyseiseen toimenpiteeseen, kyse ei ole epärehellisyydestä. Hävikkituotteisiin puuttumisen yhteydessä työntekijän käyttäytymistä arvioidaan myös sen perusteella, millainen käytäntö työpaikalla on ollut ja minkä kuvan ulkopuolinen henkilö saa tapahtumasta. (Koskinen 2015.)

Itä-Suomen hovioikeuden 2014:7 tuomiossa työntekijän työsuhde oli purettu työntekijän epärehellisyyden ja toimintaohjeiden vastaisen toiminnan perusteella. Kaupalla oli käytäntönä nollatoleranssi hävikkituotteiden anastamisessa, riippumatta tuotteen rahallisesta arvosta. Työntekijä oli tietoisesti anastanut hävikkituotteita, jotka olisi pitänyt työnantajan ohjeiden mukaisesti jättää jätepuristimeen toimitettaviksi. Työsopimuslain mukaan työsuhteen purkamiseen vaaditaan erittäin painava syy. Työsopimuksen päättämisperusteiden arviointi edellyttää kokonaisuusharkintaa, jonka huomioon ottaen Itä-Suomen hovioikeus katsoi, ettei tässä tapauksessa ollut syytä työsopimuksen purkamiseen tai edes irtisanomiseen. (Itä-Suomen hovioikeus S 14/483.)

Työsopimuslain 7. luvussa on säädetty työsopimuksen irtisanomisperusteet. Työntekijän työsopimusta ei saa irtisanoa, ennen kuin hänelle on annettu varoitus ja mahdollisuus korjata menettelynsä. Kuitenkin jos työntekijä on tehnyt vakavan rikkomuksen tai laiminlyönnin, ei työnantajan tarvitse noudattaa varoitusmenettelyä. (Hietala ym. 2013, 367-368.) Työnantaja pitää hävikkituotteiden anastamista usein epärehellisyytenä, joten ei ole harvinaista, että tällaisissa tapauksissa työntekijä ei saa varoitusta. Työnantajan suoraviivainen toiminta ilman varoitusta johtaa helposti edellä mainitun tapauksen tavalla oikeudenkäyntiin, sillä työntekijän epärehellisyys ei ole irtisanomisperuste kokonaisarvioinnin huomioon ottaen. Työnantajan on syytä toimia niin, että työntekijöillä on selvät käytännöt hävikkituotteiden kohtelusta ja rikkomusten seurauksista. (Koskinen 2015.)

3 Hävikinhallinta

Tässä luvussa käydään läpi sekä turvallisuustoimintaan että toimitusten hallintaan liittyviä keinoja hallita hävikkiä. Hävikin torjunta on jatkuva prosessi, joka edellyttää koko henkilökunnan valppautta, ja sillä vaikutetaan myynnin kannattavuuteen. (Pentti 2006.)

3.1 Turvallisuustoiminta

Turvallisuustoiminnan tarkoituksena on ennaltaehkäistä rikollista hävikkiä. Turvallisuustoiminnalla tuetaan kaupan kilpailukykyä, parannetaan kaupan tuottavuutta ja valmiuksia toimia erilaisissa turvallisuutta uhkaavissa tilanteissa. (Kauppa.fi 2014.) Myymälärikollisuus muodostaa suurimman osan kaupan hävikistä ja sen arvioidaan aiheuttavan kaupoille vuosittain noin 250 miljoonan euron hävikin.

Kaupan rikollinen hävikki voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen rikollisuuteen. Ulkoinen rikollisuus on toimipaikan ulkopuolelta kohdistuvaa rikollisuutta. Ulkoinen rikollisuus on pääasiassa varkauksia, ryöstöjä ja petoksia, jotka ovat määritelty tarkemmin rikoslain 28. pykälässä. Sisäinen rikollisuus on kaupan henkilökunnan aiheuttamia varkauksia, kavalluksia ja petoksia. Sisäistä rikollisuutta ilmenee kaupan takatiloissa ja myymälässä. Rikollinen hävikki on kiusallinen ongelma kaupalle, koska sen pienentämiseksi kaupan on ryhdyttävä kalliisiin toimenpiteisiin. Näitä toimenpiteitä ovat muun muassa kameravalvonta, hälytysjärjestelmät sekä vartiointipalvelut. Henkilökunnan valppaus ja toiminta ehkäisevät myös tehokkaasti varkaushävikkiä. (Koskinen & Lalla 2002, 8,11,23, 30; Hukka ym. 2008, 96.)

3.1.1 Kameravalvonta

Kameravalvonnalla tarkoitetaan jatkuvasti kuvaa välittävän tai kuvaa tallentavan teknisen laitteen käyttöön perustuvaa valvontaa (Korhonen, Koskinen, Ojanen & Pesonen 2004, 136). Kameravalvonnan tarkoituksena on ennaltaehkäistä rikoksia sekä lisätä asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuudentunnetta. Ennaltaehkäisevää vaikutusta lisäävät tarrat, jotka kertovat kameroiden olemassaolosta, sekä näkyvä kameroiden sijoittelu. Tallentavalla kameravalvonnalla ehkäistään

ulkoisen rikollisuuden lisäksi tehokkaasti myös sisäisiä varkauksia. Valvottavia kohteita ovat esimerkiksi kassalinjat ja muut rahankäsittelytilat, asiakaskäytössä olevat ulko-ovet, asiakaspalvelutilat ja arvokkaat tavarat. (Koskinen & Lalla 2002, 34; Hukka ym. 2008, 110.)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä sääntelee työpaikalla tapahtuvaa kameravalvontaa ja työnantajan oikeutta toteuttaa kameravalvontaa. Lain tavoitteena on varmistaa, että kameravalvonta on asianmukaista ja että sitä toteutetaan hyväksyttävien perusteiden perusteella. Kameravalvonta on perusteltua, jos sen tarkoituksena on työntekijöiden ja muiden tiloissa olevien turvallisuuden varmistaminen ja omaisuuden suojaaminen. Kameravalvonnan on oltava mahdollisimman avointa. Kameravalvontaa ei saa kohdistaa tiettyyn työntekijään, eikä sitä saa käyttää työntekijöiden wc:ssä, pukeutumistilassa tai henkilöstötiloissa. (Korhonen ym. 2004, 136; Nieminen 2014, 33.)

3.1.2 Elektroninen tuotesuojaus

Elektronisella tuotesuojauksella myytävät tuotteet suojataan myymälävarkauksia vastaan. Suojauksen tavoitteena on ennaltaehkäistä ulkoista varkaushävikkiä. Tuotesuojattu kohde on vaikeampi varastaa, ja houkutus varastamiseen pienee. Kaikki tai ainakin arvokkaat ja varkausherkimmät tuotteet varustetaan hälytinelementillä, joka poistetaan tuotteesta rahastamisen yhteydessä. Elektroninen tuotesuojaus edellyttää myös tuotesuojaportteja, jotka alkavat hälyttää, jos hälyttimellä varustettu tuote viedään sen läpi. Tuotesuojajärjestelmä on kaupalle kallis investointi, mutta sen on todettu pienentävän hävikkiä. Lisäksi se on menetelmänä asiakasystävällinen, koska järjestelmät valvovat vain suojattuja tuotteita, eivätkä asiakkaat koe olevansa tarkkailun kohteena. Lisäksi myymälähenkilökunnalla on enemmän aikaa keskittyä asiakaspalveluun, kun valvonta on jätetty tuotesuojajärjestelmän tehtäväksi. (Koskinen & Lalla 2002, 38-39.)

3.1.3 Vartiointi

Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista (1085/2015) säätelee vartiointialaa Suomessa. Lain tarkoituksena on yksityisten turvallisuuspalveluiden laadun ja luotettavuuden varmistaminen. Vartiointipalvelujen tarkoitus on ennaltaehkäistä rikok-

sia näkyvällä valvonnalla ja myymälävarkaiden kiinniotolla. Laki yksityisistä turvallisuuksipalveluista säättää vartijan oikeudesta ottaa kiinni rikoksesta epäilty henkilö. Vartija voi olla myymälässä jatkuvasti, suorittaa päivän aikana sovitun käyntimäärän tai saapua paikalle aina hälytettäessä. Vartijan suorittaa käyntejä myymälässä aina eri ajankohtina, jotta vartijan ennaltaehkäisevä vaikutus varkauksiin kasvaa. Kuten elektroninen tuotesuojaus, myös vartiointi vapauttaa myymälähenkilökunnan toimimaan omissa työtehtävissään. (Koskinen & Lalla 2002, 32-33.)

Vartijat voivat suorittaa myymälän henkilökunnalle poistumistarkastuksia, joiden tulisi muodostaa kiinteä osa kaupan turvallisuusjärjestelmää. Poistumistarkastuksien avulla pyritään ennaltaehkäisemään henkilökunnan tekemiä varkauksia. Henkilökunnan tulee tietää, mikä yritys on valtuutettu tekemään poistumistarkastuksia eikä tarkastukseen ole pakko suostua. Mikäli vartija kuitenkin epäilee rikosta, eikä työntekijä suostu tarkastettavaksi, on poliisilla lupa tulla tekemään tarkastus. (Koskinen & Lalla 2002, 54-55.)

3.1.4 Henkilökunnan toiminta

Myymälaturvallisuuden parantaminen ei aina välttämättä vaadi uusia hankintoja, vaan jo olemassa olevien toimintatapojen tarkentamista ja kehittämistä. Koko kaupan henkilöstön on yhdessä luotava positiivista työkuilttuuria, joka ylläpitää ja edistää turvallisuutta. Henkilöstöllä on keskeinen merkitys turvallisuuden ja työssä viihtymisen kannalta. (Koskinen & Lalla 2002, 30.)

Myymälan siisteydellä, järjestyksellä ja tilajärjestelyillä vaikutetaan rikolliseen hävikkiin. Asiakkaalle myymälän ensivaikutelma on tärkeä, ja turvallisuus on tehävä näkyväksi osaksi myymälän toimintaa. Jos asiakas saa myymälästä turvallisen ja siistin kuvan, hän ei koe sitä otolliseksi rikoksentekokohteeksi. Rikoksia tehdään enemmän epäsiisteillä alueilla. Tilan järjestelyssä keskeistä on asettaa varkausherkät tuotteet helposti valvottaviin paikkoihin, esimerkiksi lähelle kassatiloja. Sovituskopit on suunniteltava siten, että niissä varastaminen on mahdollisimman vaikeaa. Hyvä ratkaisu on käyttää verhoa, jonka alaosa jää noin puolen metrin korkeudelle maasta. Sovituskoppeihin voidaan laittaa kyltit, joilla kerro-

taan, että tilat ovat vartioituja ja kaikki varkaudet ilmoitetaan poliisille. Lisäksi voidaan rajoittaa sovitettavien tuotteiden määrää. (Koskinen & Lalla 2002, 30-31; Sennewald & Christman 2008, 170.)

Varastaminen edellyttää, että varkaalla on motiivi, keino sekä mahdollisuus varastaa. Hyvällä asiakaspalvelulla rajoitetaan mahdollisuutta varastaa ja se on kaikista tehokkain keino ehkäistä ulkopuolisten tekemiä varkauksia. Kun asiakas kokee, että hänet on huomioitu esimerkiksi tervehtimällä, kynnys varastamiseen kasvaa. Tervehtimisen lisäksi henkilökunnan on tarjottava apua sekä pidettävällä kontrollilla sovituskopeilla. (Sennewald & Christman 2008, 170.)

Tarkka kassatyöskentely ja rahankäsittely ovat tärkeä osa hävikinhallintaa. Rahankäsittely on ohjeistettava erittäin tarkasti henkilökunnalle ja sille on määriteltävä vastuuhenkilöt. Pohjakassat pidetään yleensä melko pieninä, ja rahaa poistetaan kassasta pitkin päivää. Kassalla työskentelevän on myös seurattava ympäristöä, sillä usein kassan läheisyyteen on sijoitettu heräteostotuotteita, jotka houkuttelevat näpistelijöitä. (Pentti 2006; Kortela 2011.)

Kaupan turvallisuuden tulisi olla näkyvä osa sekä asiakkaille että henkilökunnalle. Kauppa voi suojautua hävikkiä vastaan kouluttamalla henkilökuntaa säännöllisesti. Esimerkiksi tarkka ohjeistus tavaroiden vastaanottamiseen ennaltaehkäisee logistiikkaan kohdistuvaa rikollisuutta. (Kortela 2011.) Turvallisuuskoulutuksia on pidettävä säännöllisesti, turvallisuusohjeiden on oltava koottuna kansiossa työntekijöiden saatavissa ja henkilökunnan turvallisuusvastuiden tulee olla määriteltynä kirjallisesti. On tärkeää, että henkilökunta tutustuu turvallisuusohjeisiin säännöllisesti. Myymäläpäälliköllä on ylin vastuu myymälän turvallisuudesta. Mikäli kaupalla ei ole omaa turvallisuuspäällikköä, toimii myymäläpäällikkö turvallisuuspäällikkönä oman toimensa ohella. Turvallisuuspäällikkö laatii turvallisuusohjeet, organisoii turvallisuuskoulutukset ja perehdyttää työntekijät turvallisuusasioihin. (Koskinen & Lalla 2002, 51-52; Hukka ym. 2008, 107.)

Oikeilla henkilöstövalinnoilla voidaan estää yrityksen varallisuuteen ja tietoihin kohdistuvat henkilöstöriskit. Uuden työntekijän taustatietojen tarkastaminen on perusteltua henkilökuntavarkauksien kasvun vuoksi. Riskien ehkäisemisen kan-

nalta keskeistä on henkilöstön luotettavuus, jota tulisi arvioida rekrytointivaiheessa. Huomioon otettavia asioita ovat esimerkiksi rikosrekisteri, aiempien työsuhteiden kestot sekä työsuhteista eroamisen syyt. Esimiesasemaan palkattavien taustatiedot on syytä tarkastaa vielä tarkemmin. (Koskinen & Lalla 2002, 51; Fischer & Janoski 2000, 11-12.)

3.2 Toimitusten hallinta

Jakelun avulla tuotteet saatetaan asiakkaiden ulottuville myymälöihin, ja jakelu muodostaa kaupan arvoketjun rungon. Jakelulla ei tarkoiteta vain kuljetuksia, vaan se sisältää myös toimitusketjussa tapahtuvan varastoinnin, hankinnat, tuotannon sekä näihin liittyvien tietovirtojen hallinnan. Jakelun tavoitteena on huolehtia siitä, että oikea määrä kuluttajien haluamia tuotteita on oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Toimitusten hallinnalla ohjataan toimintoja niin, että siinä onnistuttaisiin mahdollisimman sujuvasti ja kustannustehokkaasti. Toimitusten hallinnan avulla joko onnistutaan tai epäonnistutaan valikoimia tai kampanjoita koskevien suunnitelmien toteutuksessa, minkä vuoksi se on kriittinen osa koko kaupan arvoketjua. (Finne & Kokkonen, 266-268.)

3.2.1 Tilaustoiminta

Kaupan tuloksessa keskeinen tekijä on oikea tilaaminen. Tilaustoiminnan on oltava sekä tarkkaa että tehokasta, koska sillä vaikutetaan varastomääriin ja hävikkiin. Tilausmäärien miettiminen on tärkeintä tilauksia tehdessä. Hyllyssä tulisi aina olla kaikkia tuotteita, jottei myyntihävikkiä syntyisi, mutta mitään tuotetta ei saisi olla varastossa liikaa. Hävikin määrään vaikuttaa merkittävästi tilatun tavaramäärän ja arvioidun menekin suhde. Tuotteiden menekkiin ja näin ollen tilattavaan tavaramäärään vaikuttavat tuotteen luonne, ajankohta tai sesonki (esimerkiksi talviloma- tai juhla-aika), vuodenaika, alennusmyynnit, tuleva kampanjointi ja paikallinen kilpailutilanne. Etenkin erikoistavarakaupoissa osa tuotteista on tilattava jopa kuukausia etukäteen. Tilauksien tekeminen vaatii hyvää oman tuoteryhmän osaamista, tuotteiden kiertonopeuksien ja varastotilanteen tuntemista sekä myyntimahdollisuuksien realistista arvioimista. (Pentti 2006; Hukka ym. 2008, 81-82.)

Väärin mitoitettut tilausmäärät lisäävät aina hävikkiä. Myymättömät tai poistohinnoilla myydyt tavarat kasvattavat hävikkiä ja vaikuttavat siten myynnin kannattavuuteen. Poistohinnoilla myyty tuote ja siitä syntyvä hävikki on kuitenkin parempi tilanne kuin tuotepuutteet. Edes tarjoustuotteiden ei tulisi loppua kesken, koska tällöin asiakkaiden luottamus yritystä kohtaan kärsii. Kampanjoiden onnistumista on tärkeää miettiä jälkeenpäin; missä onnistuttiin ja missä ei, ja mistä se johtui. Arviointi auttaa määrien mitoittamisessa ja menekin edistämistoimenpiteiden kohdistamisessa jatkossa. (Pentti 2006.)

Tuotteiden tilausjärjestelmät ovat kehittyneet vuosien saatossa. Ennen oli tavallista, että myymälähenkilökunta teki tilaukset puhelimitse tai tilauspäättteen avulla. Nykyisin suuri osa yrityksistä on siirtynyt sähköiseen tilaamiseen, jossa tuotteet tilataan yhtä tilausjärjestelmää hyödyntäen. (Finne & Kokkonen 2005, 293; Hukka ym. 2008, 81.)

Automaattinen tilaaminen eli ARP (Automatic Replishment Programs) on yleisnimitys kaikille sellaisille toimintamalleille, joissa tuotetäydennys perustuu todelliseen myyntitietoon pitkän aikavälin ennusteiden tai varmuusvarastojen sijaan. Tilauksen muodostaa myymälähenkilökunnan sijaan kassajärjestelmä toteutuneen myynnin ja menekkiennusteiden avulla. Automaattinen tilausjärjestelmä ilmoittaa kunkin tuotteen kohdalla hälytysrajan, jolloin tuotteen varastosaldo on hyvin matala ja tuotetta tulee tilata lisää. Hälytysrajan suuruuteen vaikuttaa tuotteen keskimääräinen kysyntä, tiedossa olevat tulevat kampanjat, toimituserän koko ja toimitusaika. Tilausjärjestelmän tavoitteena on, ettei yksikään tuote lopu kesken ja vähennä siten myyntiä sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä. Järjestelmän avulla työmäärä myymälässä vähenee, minkä vuoksi henkilöresursseja voidaan säästää huomattavasti. Tilaustarkkuus paranee usein automaattisen tilaamisen ansiosta, koska se ei ole riippuvainen myymälähenkilökunnan tarkkaavaisuudesta tai osaamisesta. Erikoistavarakaupoissa tuotteilla ei yleensä ole vakituisia hyllypaikkoja tai hyllynreunaetikettejä, minkä vuoksi tuotepuutteita ei aina huomata. Järjestelmä huomioi myös myymälän takatiloissa säilytettävät tuotteet, jotka saattavat unohtuvat helposti hyllysaldoja tarkastettaessa etenkin erikoistavarakaupoissa. Automaattinen tilausjärjestelmällä yritys voi ehkäistä turhia puuttekustannuksia ja pitää valikoimat paremmin ehjinä. (Finne & Kokkonen 2005, 294-297.)

3.2.2 Tavarankuljetus ja vastaanotto

Hävikin hallinnan tulee kattaa koko jakeluketju tavarantoimittajalta asiakkaille. Tavarantoimittajilta se edellyttää kuljetusta, jossa huolehditaan siitä, että tavarat ovat myyntikelpoisia myymälään tullessa. (Pentti 2006.)

Tavarankuljetus on hetki, jolloin kaupan vastuu myytävästi tuotteesta alkaa. Vastaanottotarkastuksen jälkeen tuotteen vahingoittuminen esimerkiksi varastoinnin seurauksena on kaupan tappio. Kauppaan voidaan toimittaa useita kuormia eri tavarantoimittajilta päivän aikana, ja kaikkien kuormien tarkastamiseen ja valvomiseen tulisi olla riittävästi aikaa. Vastaanottotarkastukset on tehtävä huolella etenkin erikoistavarakaupoissa, joihin toimitetaan yksikkö hinnaltaan kallista tavaraa. Vastaanottotarkastus tulisi tehdä heti kuorman saapuessa kuljettajan ollessa paikalla, jolloin kuorma tarkistetaan päällisin puolin ja mahdollisista virheistä ja jatkotoimenpiteistä voidaan sopia saman tien. Lisäksi on tarkastettava, että vastaanotettu tavaramäärä täsmää kuormakirjaan merkityn määrän kanssa. Kuormakirja on listaus tuotteista, joita kuormassa on, ja sen perusteella tavarantoimittaja lähettää laskun kaupalle. Vastaanottotarkastus on tehtävä tarkasti, koska yksikin tuotepuute kuormassa voi aiheuttaa koko tavaraerän katteen painumisen miinukselle, jos puutetta ei huomata. (Hukka ym. 2008, 83-84.)

Lähetettävää tavaraa seurataan rahtikirjalla, jossa mainitaan lähettäjä, rahdin kuljettaja ja vastaanottaja sekä lähetettävän tavarankuljetuksen luonne. Rahtikirjaan kuitataan tavara vastaanotetuksi ja kuljetuksen aikana rikkoutuneista tavaroista tehdään varaumamerkintä rahtikirjaan. Sen avulla voidaan myöhemmin osoittaa, että tavarankuljetuksen vahinko on tapahtunut ennen kauppaan saapumista, jolloin vastuu ei ole kaupalla. Rahtikirjalla kuljetusliike myös todistaa kuljetuksen saapuneen perille. (Hukka ym. 2008, 83-84.)

Hävikkiä voidaan siis ennaltaehkäistä kuljetuksessa ja tavarankuljetuksessa huolehtimalla siitä, että vastaanottotarkastus suoritetaan huolellisesti ja oikein. Kuorman virheellisistä tavaroista sekä puutteista täytyy reklamoida heti, ja tuotteita pitää käsitellä huolellisesti kuorman purkamisen aikana. (Hukka ym. 2008, 96.)

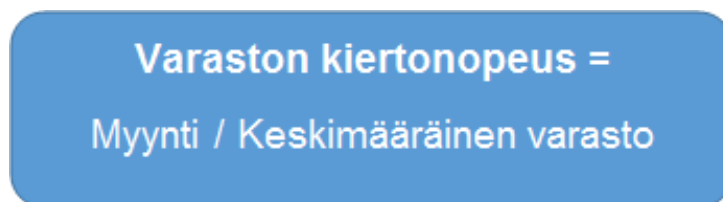
3.2.3 Varastointi

Toimiva varastointi on usein edellytys myynnin sujumiselle. Tuotteita varastomalla varmistetaan hyvä palvelutaso asiakkaille. Varaston koko määräytyy tilatun tavarankierron kautta suoraan kaupan tulokseen. Suurissa erissä tilattaessa varaston koko on suuri ja päinvastoin. Varaston ollessa liian suuri se sitoo turhaan sellaista yrityksen pääomaa, jota voitaisiin muuten käyttää tehokkaammin. Liian suuri varasto aiheuttaa yritykselle myös lisäkustannuksia. Liian pienen varaston vuoksi tavara loppuu asiakkailta kesken, mutta se ei sido niin paljon pääomia, kuin iso varasto. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 121-124; Finne & Kokkonen 2005, 302; Hukka ym. 2008, 97.)

Vaativalla yleistä siisteyttä ja järjestystä varastossa sekä estämällä asiattomilta pääsyn varastotiloihin, voidaan ehkäistä epäkurantti tavarankierron sekä hävikin muodostuminen. Varaston siisteys vaikuttaa varaston sujuvuuteen ja ehkäisee tavaroiden vahingoittumista varastoinnin aikana. Kaupan takapiha ja roskikset tulee myös olla hyvässä järjestyksessä, koska epäjärjestys lisää hävikkiriskiä ja vaikuttaa kielteisesti kaupan mielikuvaan. (Pentti 2006; Hukka ym. 2008, 94.)

Tavarankierron varastoinnissa huolehditaan itse tavarasta ja pyritään estämään tavaroiden häviäminen, vähentyminen tai vahingoittuminen varastoinnin yhteydessä. Varastoinnin aikana tavarankierron laatu ei koskaan parane, ja tavara voi herkästi vahingoittua tai muuten kärsiä. Tästä syntyy kaupalle turhaa hävikkiä, joka taas näkyy suoraan kaupan tuloksessa. Varastoinnin osalta voidaan todeta, että mitä nopeampaa on tavarankierto, sitä tehokkaampaa ja suunnitellumpaa on toiminta. Esimerkiksi sesonkiaikana on monesti kannattavampaa myydä jäljelle jääneet tuotteet heti, kun sesonki on loppumaisillaan, ja ottaa tappio välittömästi, koska seuraavana sesonkina vanhaa varastoa on vaikeaa myydä ilman reilua alennusta. Vanha varasto tulisikin myydä ensin pois ja vasta sen jälkeen ottaa uutuudet myyntiin, koska vanhan varaston myyminen muodostuu ajan kuluessa haastavammaksi. Esimerkiksi vaatekaupoissa varsinaiset varastotilat tulisi pitää mahdollisimman pieninä ja vastaavasti myymälätila täytyisi maksimoida niin, että kaikki koot ja kappaleet on sijoitettu asiakkaiden ulottuville. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 121; Hukka ym. 2008, 89.)

Varaston toimintaa voidaan tarkkailla erilaisilla tunnusluvuilla. Varaston kiertonopeuden avulla tarkastellaan varaston tehokkuutta. Se ilmaisee, kuinka monta kertaa varasto vaihtuu vuoden aikana. Varastoinnin tehokkuutta pyritään parantamaan vähentämällä varastoihin sitoutuvaa pääomaa kasvattamalla varaston kiertonopeuksia mahdollisimman suuriksi, jolloin varastoon sidottu pääoma tuottaa koko ajan myyntituloja. (Kinkki ym. 2001, 141-142; Finne & Kokkonen 2005, 303.) Varaston kiertonopeus vaihtelee yrityksittäin sekä toimialoittain ja se riippuu myös kaupan strategiasta. Jos strategiana on myydä korkeahintaisia ja -katteisia laatutuotteita suppealle asiakaskunnalle, saattaa varaston kierto jäädä hitaaksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 76.) Kuvassa 1 on esitetty varaston kiertonopeus.


$$\text{Varaston kiertonopeus} = \frac{\text{Myynti}}{\text{Keskimääräinen varasto}}$$

Kuva 1. Varaston kiertonopeus. (Kinkki ym. 2001, 141)

4 Inventaario

Varaston inventoinnilla saadaan selville vaihto-omaisuuden tilinpäätöspäivänä jäljellä oleva määrä sekä varaston arvo (Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 64). Kirjanpitovelvollinen laatii aina varaston inventaarit ja varmentaa inventoinnin allekirjoituksellaan (Taloushallintoliitto 2016).

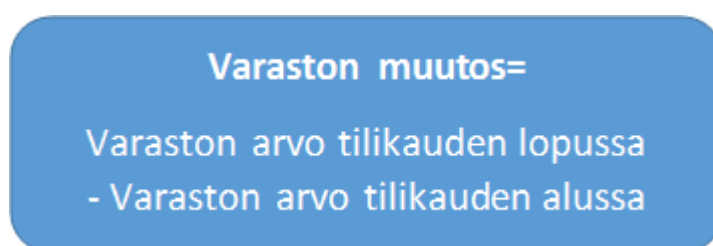
Varaston toimintaa tarkkaillaan määräaikaisin inventoinnein, jotka on suoritettava ainakin tilikauden vaihtuessa tilinpäätöstä varten. Varastokirjanpito on mahdollista toteuttaa tavararyhmittäin ja nimikkeittäin atk-tekniikalla. Tuotteiden saapuesssa myymälään määrät, hinnat ja muut tiedot tallennetaan järjestelmään nimikkeittäin ja kun jotain tuotetta myydään, niin sen varastosaldot vähenevät. Varastokirjanpidon avulla nähdään myös varaston määrä ja arvo, joka saattaa kuitenkin poiketa todellisesta varastomäärästä hävikin vuoksi. Hävikkiä ei ole lainkaan, mikäli inventoitu varasto ja kirjanpidon mukainen varasto ovat yhtä suuret. Hävikki pienentää yrityksen tulosta hävikin verran, koska yritys on uhrannut menoja,

mutta jää ilman vastaavia myyntituloja. Hävikkiä kalliit tuotteet sekä arvotavarat voidaan inventoida muita useammin. (Kinkki ym. 2001, 146-147; Jyrkkiö & Riistama 2004, 66.)

Inventaarion merkitys

Inventoinnin tärkein tavoite on pitää varastokirjanpito ajan tasalla. Poikkeamat varastossa on saatava varastokirjanpitoon heti, kun ne on havaittu todellisiksi, jotta varasto on jatkuvasti todellisen tilanteen mukainen. Varaston arvon täsmällisyys on tärkeää, koska sen muutos edellisen tilinpäätöksen inventoinnista kirjataan tuloslaskelmaan suurentamaan tai pienentämään yrityksen tulosta. Todellisen saldon ja varastokirjanpidon välille syntyvät erot tekevät inventoinnin tarpeelliseksi. Inventoinnin ja tehokkaan varastonseurannan avulla hävikki voidaan huomata aikaisemmin. Sen lisäksi myös järjestyksen pito paranee, hävikki vähenee ja luottamus toiminnan tarkkuuteen sekä henkilökunnan tunnollisuuteen kasvaa. (Lehmuskoski 1982, 161, 162, 166; Kartela 2011; Taloushallintoliitto 2016.)

Inventoinnin avulla saadaan taseeseen varastolle todellinen arvo. Sen perusteella lasketaan varaston muutos (Kuva 2) vertaamalla sitä edellisen tilikauden inventaarioarvoihin. Tilikauden aikana kirjanpitoon kirjataan kaikki ostot tämän tilikauden kuluiksi, joita sitten oikaistaan varaston muutoksella eli toisin sanoen korjataan tuloslaskelman ostomenoja. (Taloushallintoliitto 2016.)


$$\text{Varaston muutos} = \text{Varaston arvo tilikauden lopussa} - \text{Varaston arvo tilikauden alussa}$$

Kuva 2. Varaston muutos.

5 Case: Yritys X

Opinnäytetyön empiirisessä osassa tutkitaan case-yrityksen toimintatapoja hävikinhallinnassa konsernin neljän ketjun osalta. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan hävikinhallinnan onnistumista sekä henkilöstön vastuunjakoja.

Valitettavasti hävikki on tänä päivänä kaupan alalla hyvin merkittävää. Tuotteita varastetaan, hävitetään tai häviää muulla tavoin. Hävikki vaikuttaa suoraan myymälän tulokseen ja sitä kautta koko konsernin menestykseen. Hävikinhallinta on tärkeä osa konsernin ja jokaisen myymälän liiketoimintaa. Hyvin hoidettu hävikinhallinta vaikuttaa positiivisesti jokaiseen työntekijään. (Hävikinhallintaprojekti 2015-2016.) Tämän vuoksi konsernilla on erilaisia toimintatapoja kontrolloida hävikkiä konsernin eri ketjuissa. Toimintatavat ovat jokaisessa ketjussa lähes samanlaiset. Hävikinhallinta on tärkeä osa konsernin jokaisen myymälän liiketoimintaa. Hävikinhallinnalla vaikutetaan yrityksen kilpailukykyyn ja liiketoiminnan kehittämiseen. Hävikinhallinnassa keskeistä on tarkasti kontrolloitu tilaustoiminta sekä turvallisuustoiminta. (Haastattelu 1.)

Yrityksen hävikki voidaan jakaa tunnistettuun ja tunnistamattomaan hävikkiin. Yrityksen tunnistettu hävikki pystytään rekisteröimään varastojärjestelmään. Tunnistettua hävikkiä syntyy esimerkiksi tuotteiden vahingoittuessa kuorman purkamisen aikana. Koska tunnistettu hävikki voidaan merkitä varastojärjestelmään, se ei aiheuta inventaarioeroja.

Turvallisuuspäällikön mukaan suurin osa on kuitenkin tunnistamatonta hävikkiä, jonka määrä selviää vasta inventaarioeroina. Tunnistamaton hävikki voi olla yrityksen sisäistä tai ulkoista hävikkiä. Sisäistä hävikkiä aiheuttavat esimerkiksi hallinnolliset virheet sekä henkilökuntavarkaudet. Sisäisestä hävikistä on tehty erilaisia taulukoita, joissa sisäisen hävikin määrää on verrattu esimerkiksi kokonaishävikkiin. On kuitenkin mahdotonta tietää, kuinka paljon sisäistä hävikkiä todellisuudessa on, ja mistä syistä sitä eniten syntyy. Tämän vuoksi kuvioiden paikkansapitävyys on aina kyseenalaista. Sisäistä hävikkiä pyritään pitämään kurissa kontrolloidulla käteisen rahan käsittelyllä (ulkoistettu käteisen rahan kuljetus ja käsittely), henkilökunnan poistumistarkastuksilla, henkilökuntaostosten kontrolloimisella (poikkeamat, palautukset) sekä tarkkailemalla asiakas- ja henkilökuntapalautuksia. Ulkoinen tunnistamaton hävikki on pääsääntöisesti asiakkaiden tekemiä varkauksia. Varkaushävikki voidaan kirjata hävikiksi vain jos se on tunnistettu. Myymälävarkauksissa on juuri se ongelma, että niitä havaitaan hyvin harvoin. Suurimmat syyt inventaarioeroihin ovat siis rikollinen hävikki, niin ulkoinen kuin sisäinen, sekä hallinnolliset virheet. (Haastattelu 1.)

Haastatteluista selvisi, että tuotteet tulevat myymälöihin yrityksen omalta keskusvarastolta automaattisena täydennyksenä. Kampanjatuotteita voi kuitenkin tarpeen mukaan tilata keskusvarastolta tai toisilta ketjun myymälöiltä. Automaattisen täydennyksen ansiosta varastointimenetelmät ovat kunnossa, eikä ylivarastointia tai myyntihävikkiä juurikaan synny. (Haastattelu 1.)

Toimitusten hallinta tavarankuljetuksen, vastaanoton sekä varastoinnin osalta ovat yrityksessä hyvin kontrolloituja. Toimitusten hallinta ei aiheuta yrityksessä turvallisuuspäällikön mukaan merkittävää hävikkiä. Yrityksellä on ulkopuolinen tavarantoimittaja, ja tavaroiden vastaanottamisessa ollaan erittäin tarkkoja, minkä vuoksi kuljetusketjussa tapahtuva hävikki on hyvin pientä. Henkilökunta vastaanottaa kuorman ja laskee saapuneen lähetyksen yhdessä kuljetusyrityksen edustajan kanssa ja kuittaa sen vastaanotetuksi. Kuljetuksessa hajonneista pakkauksista tehdään reklamaatio, mikäli tuotteet ovat kärsineet. Jos tuotteet ovat rikkoutuneet kuljetuksessa, on hävikki tunnistettua ja se on helppo merkitä yrityksen järjestelmään. (Haastattelu 1.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että tunnistamaton hävikki selviää inventaarioeroina. Inventaarion suorittaa myymälänhenkilökunta kerran vuodessa, tammi- helmikuussa, jolloin kaikki tuotteet inventoidaan tuoteryhmittäin. Niihin tuoteryhmiin, joihin kohdistuu euromääräisesti suurin hävikki, kiinnitetään erityistä huomiota. Pienempiä inventaarioita voidaan tehdä useammin vuodessa hävikkialttiisiin tuoteryhmiin. Alla on esitetty taulukot 2–9 ketjukohtaisesti niistä tuoteryhmistä, joissa hävikki on ollut suurinta euromääräisesti ja tuoteryhmistä, joissa inventaarioerot ovat olleet suurimmat. Hävikkiprosentti muodostuu inventaariotuloksen vertailusta varastosaldon, ei myyntiin. (Haastattelu 1 & 2.)

Ketju A	€
1 Alushousut	-8405
2 Ulkovaatteet	-7788
3 Housut	-6615
4 Sukat ja sukkahousut	-5262
5 Topit	-4562

Taulukko 2. Ketju A euromääräinen hävikki.

Ketju A	%
1 Aurinkolasit	-3
2 Alushousut	-2,7
3 Ulkovaatteet	-2,4
4 Korut	-1,9
5 Sukat ja sukkahousut	-1,7

Taulukko 3. Ketju A hävikkiprosentti.

Ketju B	€
1 Housut	-30418
2 Ulkovaatteet	-24569
3 Alusvaatteet	-14560
4 Topit	-10833
5 Paitapuserot	-8481

Taulukko 4. Ketju B euromääräinen hävikki.

Ketju B	%
1 Topit	-1,5
2 Urheiluvaatteet	-1
3 Ulkovaatteet	-0,9
4 Alusvaatteet	-0,9
5 Housut	-0,7

Taulukko 5. Ketju B hävikkiprosentti.

Ketju C	€
1 Housut	-9638
2 Korut	-6922
3 Topit	-4797
4 Asusteet	-4320
5 Paitapuserot	-2323

Taulukko 6. Ketju C euromääräinen hävikki.

Ketju C	%
1 Asusteet	-11,7
2 Korut	-10
3 Meikit	-8,9
4 Mekot	-4,2
5 Hameet	-2,5

Taulukko 7. Ketju C hävikkiprosentti.

Ketju D	€
1 Ulkovaatteet	-4374
2 Farkut	-4282
3 Alusvaatteet	-3909
4 Paitapuserot	-2749
5 Alushousut	-1659

Taulukko 8. Ketju D euromääräinen hävikki.

Ketju D	%
1 Alushousut	-53,1
2 Korut	-8,5
3 Alusvaatteet	-6,9
4 Mekot	-4,5
5 Hameet	-2,6

Taulukko 9. Ketju D hävikkiprosentti.

Hävikkialttiita tuotteita yrityksessä ovat vaikeasti hälytettävät ja helposti piilotettavat tuotteet, kuten alusvaatteet, korut ja aurinkolasit. Herkästi varastettavat tuotteet pyritään sijoittamaan kassan läheisyyteen helposti valvottavaan paikkaan ja niihin kiinnitetään erityistä huomiota jatkossa. Kassan läheisyyteen sijoitettuja tuotteita voidaan tarkkailla myös kassatyön aikana. (Haastattelu 2.)

5.1 Henkilöstön vastuut hävikinhallinnassa

Hävikinhallinnassa tärkein turvallisuustekijä konsernin myymälöissä on jokainen työntekijä itse. Yksittäisen henkilön asenteet, käyttäytyminen ja toiminta vaikuttavat kaikkein eniten myymälän turvallisuustasoon ja hävikkiin. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä jokapäiväiseen myymälätyöskentelyyn liittyvät turvallisuusasiat. Uuden työntekijän tulee suorittaa kaikki sähköiset oppimateriaalit, jotka on jaettu eri osa-alueisiin, esimerkiksi turvallisuus ja tavaravirtakäytännöt. Jokainen työntekijä osaltaan ylläpitää turvallisuutta noudattamalla rutiineja, ennakoimalla, tarkkailemalla ympäristöä, havainnoimalla vaaratilanteita sekä raportoimalla mahdollisista epäkohdista. (Turvallisuusohje 2015.)

Kassa on myymälän keskipiste ja sen vuoksi kassarutiinit on tunnettava tarkkaan. Huolellisilla kassarutiineilla vaikutetaan hallinnollisen hävikin hallintaan. Ohjeita on noudatettava täsmällisesti konsernin rahojen käsittelyn ja raportoimisen sujumiseksi turvallisesti ja joustavasti. Kassarutiinit liittyvät myös läheisesti turvallisuuteen. Mitä vähemmän kassassa on näkyvää rahaa ja mitä paremmin kassarutiineista huolehditaan, sitä selkeämmin viestitään mahdollisille rikoksentekijöille, ettei toimiin kannata ryhtyä. Kassapöytä on pidettävä siistinä ja kassalaatikko suljettuna. Henkilökunnalla on velvollisuus lyödä kaikki tuotteet kassaan välittömästi oston yhteydessä. Myynnin jättäminen rekisteröimättä kassaan on vakava työtehtävien laiminlyönti ja saattaa johtaa jopa työsuhteen päättymiseen. Henkilökunnan on oltava erityisen tarkka tuotepalautuksissa, koska palautushuijaukset ovat yleistyneet viime vuosina. Palautuksen yhteydessä asiakkaan on aina esitettävä alkuperäinen kuitti. Palautushuijauksista aiheutuu yritykselle hallinnollista hävikkiä virheellisinä tuotesaldoina. (Turvallisuusohje 2015; Haastattelu 1.)

Konsernin työntekijät eivät saa ottaa virheellisiä tuotteita itselleen tai ostaa niitä alennettuun hintaan. Henkilökuntaostoksia tai rahankäsittelyä koskevien sääntöjen rikkominen voi olla peruste työsuhteen päättymiselle sekä asian saattamiselle viranomaiskäsittelyyn. Virheelliset tuotteet rekisteröidään kassaan nollauksena, jotta tuotesaldo täsmää, jonka jälkeen ne tulee silputa. (Turvallisuusohje 2015.)

Konserni on hyvin tarkka tavaroiden vastaanottamisessa. Huolimattomuudet aiheuttavat hävikkiä ja vaikuttavat myymälän tulokseen. Henkilökunnan on skannattava jokainen tavaraerä huolellisesti ja tuotteet on tarkastettava kuljettajan odottaessa. Vaurioituneet ja avatut tuotteet on laskettava välittömästi kuljettajan ollessa läsnä. Mahdollisuus epärehelliseen toimintaan on valitettavasti aina olemassa, ja mikäli tällaiseen taipuvainen kuljetusyrityksen edustaja havaitsee puutteita tavaroiden vastaanotossa, voi tämä joissakin tapauksissa johtaa jopa varkaustapauksiin. (Turvallisuusohje 2015.)

Yksi tärkeimmistä hävikintorjunnan keinoista on asiakaspalvelu. Yrityksen A-alueeksi kutsutaan sisäänkäyntejä. A-alueella tulisi aina olla henkilökuntaa, koska siellä asiakas saa ensivaikutelman myymälästä. Henkilökunnan läsnäolo A-alueella vaikuttaa hävikkiin vähentävästi. Asiakas on huomioitava heti tämän saapuessa myymälään, koska sillä ennaltaehkäistään merkittävästi varkausaikeita.

Suurin osa myymälävarkauksista tapahtuu sovituskopeissa, joissa usein irroteetaan hälyttimiä ja piilotetaan tuotteita. Hyvällä sovituskoppihallinnalla ennaltaehkäistään varkauksia, koska siistiin sovituskoppiin on esimerkiksi vaikeampi piilottaa hälyttimiä. Muita tärkeitä asioita, joihin henkilökunta pystyy vaikuttamaan, ovat kaupan yleinen siisteys ja järjestys, tuotteiden sijoittelu ja esillepano sekä hyvä työilmapiiri. Hävikille alttiit tuotteet tulisi sijoittaa kassan läheisyyteen tai muuhun sellaiseen paikkaan, josta myyjien on helppo pitää niitä silmällä. Jos myymälässä on kameravalvonta, tämä tulee myös ottaa sijoittelussa huomioon. Henkilökunnan on pidettävä yllä siisteyttä ja järjestystä myymälässä, koska siististä ja selkeästä myymälästä on vaikeampi varastaa. Myös varaston siisteyteen tulee kiinnittää huomiota, koska sillä kontrolloidaan yrityksen sisäistä hävikkiä. Siistissä ja selkeässä varastossa tuotteita ei häviä niin helposti, ja kynnys epärehelliseen toimintaan on suurempi. (Hävikinhallintaprojekti 2015-2016.)

Vastuu turvallisuudesta on kaikilla organisaatioon kuuluvilla. Ylin vastuu on turvallisuuspäälliköllä, alueellinen vastuu aluepäälliköllä ja operatiivinen vastuu myymäläpäälliköllä. Myymäläpäällikkö on oman myymälänsä turvallisuusvas-
taava. Asiantunteva esimies vaikuttaa olennaisesti kaupan hävikintorjuntaan. Esimiehen on luettava ja ymmärrettävä yrityksen turvallisuusohje. Myymäläpäälliköllä on vastuu perehdyttää uusille työntekijöille turvallisuusasiat käyttäen

apuna perehdytyslomaketta sekä sähköisiä oppimateriaaleja. Lisäksi hän pitää henkilökunnan ajan tasalla ohjeisiin ja käytäntöihin liittyvissä asioissa ja varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää turvallisuusvastuut. Myymäläpäällikön on raportoitava kaikista puutteista ja riskeistä myymälässä. Rekrytointitilanteissa myymäläpäällikön on varmistettava hakijan luotettavuudesta ja rehellisyydestä. Myymäläpäällikkö voi esittää haastattelussa kysymyksiä esimerkiksi työnhakijan luottotiedoista ja edellisten työsuhteiden päättymisen syistä. (Haastattelu 2.)

Kaikilla työntekijöillä on yhteisvastuu. Turvallisuuskulttuuri siirtyy ylhäältä alas: toiselta ei voi vaatia sitä, mitä ei ole itse valmis tekemään. Hyvä johtaja auttaa alaisiaan onnistumaan. Myymäläpäällikön tehtävä on pyrkiä varmistamaan, että asiakkaalle, työntekijälle, ulkopuoliselle henkilölle tai omaisuudelle ei muodostu vaaraa tai vahinkoa. (Turvallisuusosasto 2015.)

Aluepäällikkö vastaa uuden myymäläpäällikön perehdytyksestä tehtäväänsä. Myymälä- ja aluepäälliköille pidetään turvallisuuskoulutuksia useammin kuin myymälähenkilökunnalle. Myymäläpäälliköille pidetään vähintään kerran vuodessa yhteisiä turvallisuuskoulutustilaisuuksia. Sama tilanne on pääsääntöisesti myös aluepäälliköiden kanssa, vaikkakin heidän osaltaan yhteydenpitoa ja siten myös tiedonkulkua on selkeästi enemmän. Lisäksi käytössä ovat viestintäkanavat, kuten konsernin Facebook-ryhmä aluepäälliköille ja myymäläpäälliköille, intranetin uutiset- osio ja perinteinen sähköposti. (Haastattelu 2.)

Turvallisuuspäällikkö vastaa aluepäälliköiden ja myymäläpäälliköiden kouluttamisesta. Turvallisuuspäällikön tärkeimpiä vastuualueita ovat myymäläturvallisuus, hävikintorjunta, sisäinen tutkinta sekä rahankäsittelyyn liittyvät käytännöt ja ohjeet. Konsernin turvallisuuspäällikkö suorittaa säännöllisesti turvallisuustarkastuksia myymälöihin, keskittyen erityisesti niihin myymälöihin, joissa on havaittu keskimääräistä enemmän haasteita tai poikkeamia turvallisuusasioissa. Turvallisuustarkastuksen yhteydessä tarkastetaan myymälän turvallisuus, turvallisuusohjeiden noudattaminen sekä se, että myymälässä turvallisuustietoisuus on oikealla tasolla. Turvallisuuspäällikkö arvioi myymälän eri osa-alueita ja pisteyttää ne. Tarkastusraportista ilmenee myymäläkohtainen tulos, joka esitetään prosentteina. Myymälän tulee kiinnittää erityistä huomiota niihin kohtiin, joissa tulokset ovat heikot. Turvallisuuspäällikkö pitää henkilökunnalle turvallisuuskoulutuksia,

jossa käsitellään turvallisuustoimintaa ja hävikinhallintaa. Lisäksi hän tukee myymälän henkilökuntaa mahdollisissa rikostapauksissa ja vastaa henkilökunnan esittämiin kysymyksiin. (Turvallisuusosasto 2015 & Turvallisuusohje 2015.)

5.2 Case-yrityksen turvallisuustoiminta

Varautuminen turvallisuushkiin vähentää rikoksia ja niistä aiheutuvaa hävikkiä. Turvallisuustoiminnassa olennaista on rikosten ennaltaehkäisy, ei varkaiden kiinniottaminen. Turvallinen työympäristö lisää työviihtyvyyttä ja vähentää merkittävästi sairauspoissaoloja. Rutiinien noudattaminen lisää kontrollia ja pienentää riskiä. Siisti ja hyvin hoidettu myymälä pienentää tapahtumariskejä. Asianmukainen turvallisuushkiin varautuminen ennaltaehkäisee onnettomuuksia. (Turvallisuusohje 2015.)

Yrityksen vartiointipalvelut on ulkoistettu turvallisuuspalveluyritykseen. Vartiointipalvelu on tärkeä osa myymälän turvallisuutta etenkin korkean hävikin myymälöissä. Ulkoistettu turvallisuustoiminta on kustannuksien ja ammattitaidon kannalta perusteltua. (Haastattelu 1.) Vartijan keskittyessä myymälän rikosturvallisuuteen jää henkilökunnalle enemmän aikaa ja voimavaroja oman työnsä suorittamiseen. Vartiointin tarkoituksena on sekä ennaltaehkäistä rikollista toimintaa ja häiriökäyttäytymistä myymälässä, että puuttua niihin. Turvallisuuspalveluyrityksen kanssa on tällä hetkellä vartiointisopimus, joka on räätälöity myymäläkohtaisesti. Henkilökunnalla on jokaisessa myymälässä vartijapuhelin, jota painamalla vartijan saa kutsuttua paikalle nopeasti uhkaavassa tilanteessa. Oleellista on, että painiketta pyritään käyttämään ennakoivasti, eli silloin, kun mitään ei vielä ole varsinaisesti ehtinyt tapahtua. Myymälöissä, joissa hävikki on suurta, vartija tekee ennaltaehkäiseviä käyntejä muutaman kerran päivässä. Näin luodaan varkaille kuvaa siitä, että henkilökunnalla on aina apu lähellä. Vartioimisliikkeen edustaja suorittaa henkilökunnalle poistumistarkastuksia satunnaisina aikoina. Poistumistarkastusten tehtävä on ennaltaehkäistä väärinkäytösten ja väärin toimintatapojen syntymistä työyhteisössä. Vartioimisliikkeen edustaja voi tarkistaa henkilön kantamukset. Kaikissa myymälöissä tulee olla sovittu kulkureitti, jota käytetään työhön tultaessa ja työstä lähdettäessä väärinkäsitysten välttämiseksi sekä selkeiden ja yhteisten käytäntöjen vuoksi. (Turvallisuusohje 2015.)

Myymälöillä on arvokuljetussopimus, jossa tilitettävät rahat noudetaan myymälästä ja myös vaihtorahat toimitetaan myymälään. Arvokuljetuksella tarkoitetaan rahan turvallista kuljettamista. Arvokuljetusyrityksellä on tarkat ohjeet rahojen noutamisesta. Henkilökunnan tehtävänä on tarkistaa kuljettajan henkilöllisyys sekä arvokuljetuskortti. Myymälässä on oltava näkyvillä arvokuljetusyhtiön toimitama lista hyväksytyistä arvokuljettajista. (Turvallisuusohje 2015.)

Standardit tekniselle valvonnalle ovat ketjukohtaisia. Joihinkin myymälöihin on asennettu tallentava kamerajärjestelmä. Kameravalvontajärjestelmät ovat tänä päivänä oleellinen osa hävikintorjuntaa kaupan alalla. Valvonnan avulla pystytään seuraamaan myymälän eri alueita tehokkaammin ja siitä saadaan apua rikosten ehkäisyyn ja selvittelyyn. Kameravalvontajärjestelmä hankitaan myymälään tarvekartoituksen perusteella ja pääsääntöisesti ainakin niihin myymälöihin, jotka päätyvät hävikinhallintaprojektiin. Kameravalvontaa käytetään jatkuvasti tai ajoittain varkauksien ja hävikin vähentämiseksi varastamiselle alttiiksi koetuissa myymälöissä. Sen ensisijainen tavoite on rikosten ennaltaehkäiseminen, henkilökunnan turvallisuuden ja oikeusturvan takaaminen sekä omaisuuden suojaaminen. Rekisteritietoja käytetään rikos- ja vahinkotapahtumien selvittelyyn sekä tarvittaessa tiloissa liikkuneiden henkilöiden tunnistamiseen. (Turvallisuusohje 2015 & Haastattelu 1.)

Tuotesuojajärjestelmä on olemassa myymälävarkauksien ehkäisemiseksi. Ammattirikolliset osaavat toki myös ohittaa hälytysjärjestelmän, jonka vuoksi voidaan sanoa, että se on ensisijaisesti suunniteltu niitä varten, jotka eivät varasta ammatikseen. Jokaisessa myymälässä on tuotesuojaportit, jotka tulee testata aamuisin viemällä hälytin porttien välistä. Tuotteiden hälyttäminen on ketjukohtaista. Ketjukohtaisesti hälytetään joko kaikki tuotteet tai tietyistä hintaryhmästä ylöspäin olevat tuotteet. Merkkivaatteita valikoimissaan pitävien myymälöiden kaikki tuotteet hälytetään, koska niillä on usein huomattavaa jälleenmyyntiarvoa, joka puolestaan houkuttelee enemmän varkaita myymälään. Hälyttäminen on usein myös kustannuskysymys, ja sen laajuuden tarvetta arvioidaan vertailemalla sitä mahdollisesti saavutettavaan hyötyyn. Yritykselle voi käydä kalliiksi hälyttää

jokaisessa ketjussa kaikki tuotteet, jos hävikki joissakin tuoteryhmissä ei sitä suoranaisesti edellytä ja hälyttämisen kustannukset nousisivat varsinaista hävikkiä korkeammiksi. (Turvallisuusohje 2015 & Haastattelu 1.)

5.3 Hävikinhallintaprojekti

Hävikinhallintaprojekti on vuonna 2014 aloitettu hanke hävikin pienentämiseksi projektiin valituissa myymälöissä. Projektin aikaväli on aina inventaariosta seuraavan inventaarioon. Tutkimuksessani käydään läpi vuoden 2014–2015 hävikinhallintaprojekti kokonaisuudessaan ja siitä saadut tulokset kaikkien ketjujen osalta. Vuoden 2016 inventaariotuloksista tähän työhön ehti mukaan vain yksi ketju. Hävikinhallintaprojekti vuodelta 2015–2016 käydään siis läpi vain yhden ketjun osalta. (Haastattelu 2.)

Konsernin turvallisuusosaston yksi tärkeimmistä tehtävistä on hävikinhallinta. Hävikinhallintaprojektiin valitaan vuosittain ketjukohtaisesti noin viisi myymälää inventaariotulosten analysoinnin perusteella. Näissä myymälöissä hävikki on ollut poikkeuksellisen suurta, ja tarkoituksena on pyrkiä selvittämään syy hävikin suuruuteen sekä huolehtia tarvittavista toimenpiteistä hävikin pienentämiseksi. Turvallisuusosasto seuraa erityisen huolellisesti niitä myymälöitä, joissa rikollinen hävikki on suurta. (Haastattelu 1.) Turvallisuusosasto keskittyy projektimyymälöissä ensisijaisesti ulkoisen hävikin ehkäisyyn sekä turvallisuusrutiineihin- ja ohjeisiin. Yleensä hävikki on suurinta sellaisissa myymälöissä, jotka ovat hyvin keskeisellä sijainnilla isossa kauppakeskuksessa tai köyhemmillä asuinalueilla pääkaupunkiseudulla. Yritys pystyy keskittämään toimenpiteet ja seuraamaan kehitystä paremmin, kun se valitsee tiettyjä myymälöitä tai yksilöityjä tuotteita projektiin. Samalla varmistetaan se, että resurssit on suunnattu sinne, missä niitä todella tarvitaan. (Hävikinhallintaprojekti 2015-2016.)

5.3.1 Hävikinhallintaprojektin eteneminen

Projektiin valitun myymälän tilanne selvitetään aina yhdessä maajohdon, aluepäälliköiden ja myymäläpäälliköiden kanssa. Projektimyymälöihin laaditaan toimintasuunnitelma, jota noudatetaan ja seurataan aina seuraavaan inventaarioon saakka. Tavoitteena on hävikin selkeä pienentäminen, ja projektin etenemistä seurataan säännöllisesti vuoden aikana. (Hävikinhallintaprojekti 2015-2016.)

Aluepäälliköt ja logistiikkaosasto puuttuvat niiden myymälöiden toimintaan, joissa ongelmana ei ole rikollinen hävikki, vaan joissa tavarantoimitukseen liittyviä rutiineja ei noudateta tai niitä laiminlyödään (Hävikinhallintaprojekti 2015-2016). Nämä myymälät eivät siis kuulu varsinaiseen hävikinhallintaprojektiin, eikä niitä käsitellä tämän enempää tutkimusosuudessa.

Turvallisuusosasto yhdessä maajohdon kanssa pitää projektiin valituissa myymälöissä aloituspalaverit heti inventaariotulosten julkistamisen jälkeen. Aloituspalaverissa käsitellään myymälöiden hävikki, mahdolliset syyt sekä niihin sovellettavat toimenpiteet. Syyt hävikkiin voivat löytyä esimerkiksi myymälän rutiineista, aluekohtaisista ongelmista tai tavaravirtakäytännöistä. Aloituspalaverin jälkeen suoritetaan myymälätarkastus. Myymälätarkastuksessa käytetään erillistä hävikinhallinnan tarkistuslistaa, joka käydään läpi yhdessä myymäläpäällikön kanssa. Tarkastuksen perusteella kukin myymälä saa prosentuaalisen lähtöarvon, joka toimii vertailulukuna myöhemmin tehtävissä tarkastuksissa. Turvallisuusosasto laatii hävikinhallintasuunnitelman ja sopii hävikinhallintakoulutuksesta yhdessä myymäläpäällikön kanssa myymälätarkastuksen aikana. (Hävikinhallintaprojekti 2015-2016.)

Henkilökunnalle järjestetään aina myymäläkohtaisesti hävikinhallintakoulutus, joka on pidettävä mahdollisimman pian toimintasuunnitelman laatimisen jälkeen. Kaikkiin myymälöihin suoritetaan vähintään yksi poistumistarkastus henkilöstölle kalenterivuoden aikana. Sen tarkoituksena on ennaltaehkäistä sisäistä hävikkä sekä varmistaa, että turvallisuusohjeita ja käytäntöjä noudatetaan. (Hävikinhallintaprojekti 2015-2016.)

Projektimyymälöihin suoritetaan myymälätarkastuksen lisäksi kaksi uusintatarkastusta edellä mainittujen toimenpiteiden jälkeen. Uusintatarkastuksessa käytetään samaa hävikinhallinnan tarkistuslistaa, kuin ensimmäisessä hävikinhallintatarkastuksessa. Uusintatarkastuksessa saatua arvoa verrataan lähtötarkastuksen arvoon ja sovitaan tarvittavista toimenpiteistä. Myymälä saa tarkastusraportin, joka on jaettu eri osa-alueisiin kuten asiakaspalvelu, tuotesuojaus, kamera-valvonta, vartiointi, turvallisuusohjeet, tiedottaminen ja henkilökunnan toiminta. Jokainen kohta raportissa pisteytetään, ja niillä on erilaisia painoarvoja riippuen

osa-alueen tärkeydestä kokonaisuuden kannalta. Mikäli jokin osa-alue ei ole kunnossa, kiinnitetään siihen erityistä huomiota. (Hävikinhallintaprojekti 2015-2016.)

Myymälöihin suoritetaan loppuvuodesta toinen uusintatarkastus, jossa käytetään jälleen samaa tarkastuslistaa ja verrataan tulosta aiempiin tarkastuksiin. Tarkastusten tuloksia verrataan toisiinsa, jolloin nähdään myymäläkohtainen kehitys ja voidaan paremmin suunnata toimenpiteitä oikeisiin asioihin. (Hävikinhallintaprojekti 2015-2016.)

5.3.2 Hävikinhallintaprojektin tulokset

Taulukossa 12 on hävikinhallintaprojektiin osallistuneiden myymälöiden hävikkiluvut vuosina 2014 ja 2015 ja niiden osalta kehitys hävikissä. Hävikkiprosentti muodostuu inventaariotuloksen vertailusta varastosaldoon. (Haastattelu 2.)

Hävikinhallintaprojekti 2014-2015		
	2014	2015
Myymälä 1	-11 %	-5,90 %
Myymälä 2	-10,50 %	-3,10 %
Myymälä 3	-10,30 %	-5,30 %
Myymälä 4	9,60 %	0,20 %
Myymälä 5	-9,40 %	-3,80 %
Myymälä 6	-8,40 %	-2,80 %
Myymälä 7	-7,60 %	-2,20 %
Myymälä 8	-7,30 %	-6,30 %
Myymälä 9	-6,90 %	-0,90 %
Myymälä 10	-6,40 %	-2,60 %
Myymälä 11	-5,60 %	-0,60 %
Myymälä 12	-4,10 %	-3,00 %
Myymälä 13	-2,60 %	0,60 %
Myymälä 14	-1,00 %	4,20 %
Myymälä 15	-0,40 %	-5 %

Taulukko 2. Hävikinhallintaprojekti 2014-2015.

Kaikki myymälät yhtä lukuun ottamatta paransivat hävikinhallintaa. Tässä yhdessä myymälässä oli tehty virheitä inventaarioissa, eli rutiineissa oli puutteita. Esimerkiksi myymälän 4 osalta vuoden 2014 inventaariossa mitattu hävikki oli -9,60% ja vuonna 2015 +0,2%. Hävikki väheni siis 9,4 prosenttiyksikköä. Euro-määräisesti hävikki myymälässä 4 oli -31 314 euroa vuonna 2014 ja -1560 euroa vuonna 2015. Euroissa tämä ero oli jopa 29 754 euroa. Myymälän 2 osalta vuoden 2014 inventaariossa mitattu hävikki oli -10,50% ja vuonna 2015 -3,10%. Projektin avulla hävikkiprosentti pieneni 7,4 prosenttiyksiköllä ja hävikin määrä väheni siis 9 468 eurolla.

Osa tuloksista on jopa plusmerkkisiä, ja useimmiten tämä johtuu tehdyistä korjauksista muun muassa inventaarioon, varastohallintaan ja laskutusvirheisiin liittyen. Näihin osa-alueisiin liittyvät virheet on myös huomioitu projektimyymälöissä, ja niihin on kiinnitetty huomiota parantamalla ohjeistuksia ja järjestämällä koulutuksia. (Haastattelu 2.)

Taulukossa 11 on yhden ketjun osalta myymälöiden hävikkiluvut vuosilta 2015 ja 2016.

Hävikinhallintaprojekti 2015-2016		
	2015	2016
Myymälä 1	-10,0 %	-13,70 %
Myymälä 2	-5,90 %	-8,30 %
Myymälä 3	-5,90 %	-3,40 %
Myymälä 4	-5,30 %	-2,10 %
Myymälä 5	-3,60 %	0,50 %
Myymälä 6	-2,90 %	-1,00 %
Myymälä 7	-2,80 %	-0,80 %

Taulukko 3. Hävikinhallintaprojekti 2015-2016.

Seitsemästä myymälästä viisi paransi tuloksiaan selkeästi, kun taas kahden myymälän osalta tilanne on huonompi. Saatuja tuloksia analysoidaan parhaillaan, ja

yritetään selvittää syitä hävikkiprosentin kasvuun heikoimpien myymälöiden osalta.

Suunta hävikin kehittymisessä Suomessa on ollut erittäin hyvä. Projektit, uudet käytännöt ja ohjeet sekä myymälöissä suoritettu esimerkillinen työ ovat kaikki vaikuttaneet tähän oleellisesti. Hävikinhallintaprojektilla on saatu hyviä tuloksia aikaan, sillä lähes jokaisessa myymälässä hävikki on pienentynyt noin 50 prosenttia. Hävikinhallintaprojekti jatkuu myös tulevana vuosina, koska sen avulla hävikkiin on pystytty vaikuttamaan merkittävästi. (Haastattelu 2.)

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön aiheena oli vaatteiden vähittäiskaupan hävikki ja sen hallinta. Taivotteena oli tutkia case-yrityksen hävikinhallinnan menetelmiä ja onnistumista. Hävikinhallinnassa keskeisessä osassa oli yrityksen turvallisuustoiminta sekä henkilöstön vastuut hävikinhallinnassa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusaineistona käytettiin teemahaastatteluja sekä yrityksen sisäisiä raportteja. Tautakirjallisuutta kerättiin suomen- ja englanninkielisestä kirjallisuudesta, lehtiartikkeleista, internet-artikkeleista sekä Saimian tietokannoista. Lähdeaineistona pyrittiin käyttämään mahdollisimman uusia ja monipuolisia lähteitä. Halusin lähdeaineistoksi myös muutaman englanninkielisen kirjan, joiden hankkiminen oli haastavaa. Lopulta teoriaa löytyi myös muutamista englanninkielisistä lähteistä, ja niiden avulla teoria-osaan saatiin lisää monipuolisuutta. Lähdeaineiston kanssa ongelmana oli myös se, että hävikkiä koskevaa kirjallisuutta oli vähän. Aihetta oli sivuttu monessa eri kirjassa, minkä vuoksi lähdeaineiston kokoaminen yhtenäiseksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi oli hyvin haastavaa. Teoreettinen osa eteni mielestäni johdonmukaisesti ja se koostui kolmesta pääluvusta: hävikki, hävikinhallinta sekä inventaariot. Ensimmäisessä luvussa tutustuttiin aiheeseen, hävikin syihin sekä hävikkituotteiden asianmukaiseen kohteluun. Seuraavassa, laajimmassa luvussa käsiteltiin erilaisia keinoja hallita hävikkiä vaatekaupassa. Teoriaosan viimeinen luku käsitteli hävikinseurantaa eli inventaarioita sekä niiden merkitystä.

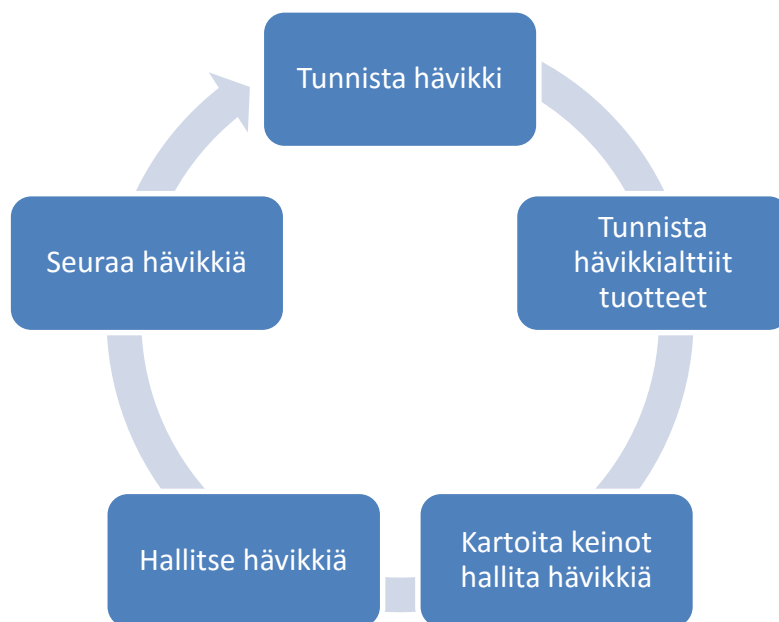
Teoriaosan valmistuttua suunnittelin empiirisen osan teemahaastattelut ja hankin yrityksen sisäisiä raportteja. Haastattelin konsernin Suomen turvallisuuspäällikköä kahdesti. Mielestäni oli järkevää tutustua ensin itse aiheeseen eli koota kattava teoria, jonka jälkeen oli luontevaa määritellä haastattelujen aihepiirit. Teemahaastattelut olivat toimiva ja onnistunut ratkaisu tutkimukseen ja niiden avulla löysin vastaukset tutkimustehtävän mukaisesti. Olin myös erittäin tyytyväinen haastateltavaan, koska case-yrityksen ainoana turvallisuuspäällikkönä hänellä oli laaja tietotaito kyseisestä aiheesta ja hänen kokemusperäiset havainnot tulivat kattavasti esille. Hän suhtautui myönteisesti työhöni ja antoi lisätietoa aina tarvittaessa. Oli hienoa huomata, kuinka innostunut ja kiinnostunut hän todella oli omasta työstään, jonka vuoksi sain myös monipuolisia vastauksia haastatteluisissa.

Haastatteluissa selvisi yrityksen suurimmat hävikinaiheuttajat ja niiden ennaltaehkäisykeinot. Tutkimuksen tulokset myötäilivät Hukan ym. (2008) tekemiä löytöjä hävikin syistä. Suurin osa case-yrityksen hävikistä aiheutuu sekä sisäisestä että ulkoisesta rikollisesta toiminnasta ja hallinnollisista virheistä. Hallinnollisia virheitä aiheutuu esimerkiksi huolimattomassa rahan käsittelyssä tai kuorman purkamisessa.

Yrityksen toimitusten hallinta on erittäin kontrolloitua, ja turvallisuuspäällikkö oli sitä mieltä, että siellä ei synny merkittävää hävikkiä. Vain hyvin pieni osa hävikistä johtuu tavarantoimituksiin liittyvistä virheistä, väärinkäytöksistä tai epärehellisyydestä. Jos tavarantoimituksissa on ollut puutteita, niistä suurin osa on pystytty selvittämään jälkikäteen. Tavarantoimituksissa tapahtuva varkaushävikki on kuitenkin selkeästi pienempi kuin myymälöissä tapahtuva varkaushävikki. Tämä tulos on hieman ristiriidassa Heinimäen (2006) teoksen mukaan, jossa 84 prosenttia yrityksen hävikistä katsotaan aiheutuvan asiakkaiden, henkilökunnan tai tavarantoimittajien tekemistä varkauksista. Rikollista hävikkiä pyritään ennaltaehkäisemään erilaisin turvallisuustoimin. Kaikkiin turvallisuustoimiin yritys ei voi ryhtyä jokaisessa myymälässä kustannuksien vuoksi. Turvallisuustoimet on priorisoidava myymäläkohtaisesti. Joka tapauksessa kalliilta tuntuvat investoinnit esimerkiksi elektroniseen tuotesuojaukseen ja kameravalvontaan maksavat itsensä takaisin vuosien saatossa pienentämällä tuotteisiin kohdistuvaa varkaushävikkiä.

Tietyissä myymälöissä rikollinen hävikki on suurempaa, minkä vuoksi niissä kannattaa panostaa turvallisuustoimiin, koska hävikki vaikuttaa aina suoraan yrityksen tulokseen negatiivisesti.

Hävikinhallinta on koko henkilökunnan yhteinen, jatkuva prosessi. Jokainen myymälä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa hävikin määrään ja sitä kautta parantaa yrityksen kilpailukykyä sekä liiketoiminnan kannattavuutta. Jokainen myymälä toteuttaa hävikinhallinnan halutulla tavalla. Kaikki konsernin ketjut ovat erilaisia, minkä vuoksi kaikki myymälät poikkeavat toisistaan, jolloin myös hävikinhallintaa voidaan toteuttaa erilaisin, jokaiseen myymälään parhaiten toimivin tavoin. Kuviossa 1 on esitetty hävikinhallintaprosessi, joka alkaa siitä, että yritys tunnistaa hävikin. Hävikin tunnistamista voidaan selvittää tutkimalla, mistä, miten ja missä tuoteryhmissä hävikkiä syntyy. Tämän jälkeen yritys miettii kustannustehokkaita keinoja hallita hävikkiä. Hävikinhallinnan keinot voivat liittyä toimitusten hallintaan ja turvallisuustoimintaan. Hävikkiä tulee myös seurata säännöllisesti inventoinnein, joista selviää tunnistamattoman hävikin suuruus. Hävikkialttiita tuoteryhmiä olisi hyvä inventoida muita useammin.



Kuvio 1. Hävikinhallintaprosessi.

Haastatteluissa selvisi, että henkilöstöllä on merkittävä vastuu yrityksen myymäläturvallisuudesta ja hävikintorjunnasta. Haastattelujen tulokset myötäilivät mm.

Koskisen ja Lallan (2002) tekemiä havaintoja henkilökunnan toiminnan merkityksestä hävikinhallinnassa. Hävikin torjunta edellyttää jokaiselta työntekijältä rehellisyyttä, luotettavuutta sekä panostusta rahankäsittelyyn, kassatyöskentelyyn ja asiakaspalveluun. On todella tärkeää, että henkilökunta tietää omat vastuunsa, koska jokapäiväisellä myymälätyöskentelyllä vaikutetaan merkittävästi yrityksessä syntyvään hävikkiin. On myös tärkeää, että henkilökunta tietää miten toimia rikostilanteissa turvallisella tavalla. Henkilökunnan on oltava ajan tasalla myymälän turvallisuusasioista, minkä vuoksi heidän jatkuva perehdyttämisenä ja kouluttamisena on tärkeää. Yrityksen ei ole aina kannattavaa investoida uusiin laitteisiin, vaan heidän tulisi yksinkertaisesti kouluttaa ja tiedottaa henkilökuntaa paremmin. Tästä opinnäytetyöstä on myös minulle hyötyä yrityksen työntekijänä, koska olen nyt erittäin tietoinen omista vastuistani myyjänä, josta on tätä kautta tietenkin hyötyä myös yritykselle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös saada joitakin parannusehdotuksia yrityksen hävikinhallintaan. Mielestäni turvallisuuspäälliköllä on todella suuri työmäärä neljän ketjun kanssa, kun myymälöitä on yhteensä noin 200. Hän on vastuussa myymälä- ja aluepäälliköiden kouluttamisesta, järjestää säännöllisesti myymälöihin turvallisuuskoulutuksia, vastaa rahankäsittelystä sekä auttaa myymälöitä turvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä. Koska myymälähenkilökunnan jatkuva kouluttaminen on tärkeää, tarvitsisi turvallisuuspäällikkö mielestäni apua esimerkiksi turvallisuuskoulutuksien järjestämisessä. Turvallisuuskoulutuksia olisi tarkoitus pitää jokaisessa myymälässä noin kerran vuodessa. Turvallisuuspäällikkö vaikuttaa itse Etelä-Suomessa, joten esimerkiksi Keski- tai Pohjois Suomeen voitaisiin palkata toinen henkilö järjestämään turvallisuuskoulutuksia, jolloin turvallisuuspäällikölle jäisi enemmän aikaa suunnitteluun ja tutkintaan.

Jotta varmistutaan turvallisuusohjeiden ja turvallisuusvastuiden sisäistämisestä, voitaisiin henkilökunnalle pitää säännöllisesti turvallisuusohjeeseen pohjautuvia kyselyitä. Myös tällä tavoin turvallisuuspäällikön työmäärää voitaisiin pienentää ja varmistua siitä, että jokainen tietää oman vastuunsa. Myymäläpäälliköt voisivat myös pitää turvallisuuteen liittyviä palavereita henkilökunnalle. Näissä palavereissa henkilökunta voisi kertoa mahdollisista turvallisuutta uhkaavista tilanteista ja

varkaukstopauksista sekä pohtia parannusehdotuksia. Palaverit olisivat myös tärkeitä toimintaohjeiden kertaustilanteita.

Kaiken kaikkiaan yritys on onnistunut hyvin hävikinhallinnassa ja vuonna 2014 aloitettu hävikinhallinta projekti ja sen tulokset antoivat onnistumisesta konkreettisia tuloksia. Kustannusten kannalta on olennaisinta puuttua juuri niiden myymälöiden toimintaan, joissa inventaarioerot ovat olleet suurimmat. Aikataulun vuoksi vuoden 2015-2016 hävikinhallintaprojektin tulosten osalta tutkimukseen kerkesi vain yksi ketju. Tutkimusaineistoa olisi saatu enemmän, jos kolmen muun ketjun inventaariotuloksia olisi ehditty odottaa. Saatujen tulosten nojalla voidaan kuitenkin todeta, että hävikinhallintaprojektin avulla hävikin määrää on pystytty pienentämään merkittävästi ja projektia kannattaa jatkaa myös seuraavina vuosina.

Työn aihe on tärkeä vähittäiskaupan alalla ja hävikkiin tule suhtautua vakavasti sen aiheuttaessa yritykselle aina rahallista tappiota. Kokonaisuudessaan opinäytetyöprosessi oli opettavainen, sujui hyvin ja työ valmistui suunnitellussa aikataulussa. Mielestäni työ vastasi hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin, ja oma mielenkiintoni aiheeseen säilyi koko prosessin ajan.

Kuvat

Kuva 1. Varaston kiertonopeus, s. 23

Kuva 2. Varaston muutos, s.24

Kuviot

Kuvio 1. Hävikinhallintaprosessi, s.39

Taulukot

Taulukko 1. Hävikin muodostuminen, s. 9

Taulukko 2. Ketju A euromääräinen hävikki, s. 26

Taulukko 3. Ketju A hävikkiprosentti, s. 26

Taulukko 4. Ketju B euromääräinen hävikki, s. 27

Taulukko 5. Ketju B hävikkiprosentti, s. 27

Taulukko 6. Ketju C euromääräinen hävikki, s. 27

Taulukko 7. Ketju C hävikkiprosentti, s. 27

Taulukko 8. Ketju D euromääräinen hävikki, s. 27

Taulukko 9. Ketju D hävikkiprosentti, s. 27

Taulukko 10. Hävikinhallintaprojekti 2014-2015.

Taulukko 11. Hävikinhallintaprojekti 2015-2016.

Lähteet

Andersson, J.-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta. Juva: WS Bookwell Oy.

Commitcom 2011.

<http://www.commitcom.fi/asiakkailta/?NewsAction=ShowNewsItem&ItemId=9614&From=Archive%20%28>. Viitattu 11.1.2016.

Edu 2010.

http://www.edu.fi/viestinvalitys_ja_logistiikkapalvelut/kasitteet_ja_kaannokset/h. Viitattu 18.1.2016.

Ekholm, T. 2010. Myymälävarkauksien kasvu huolettaa kauppaa. Kaupan Maailma 1/2010.

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Juva: WS Bookwell Oy.

Fischer, R. & Janoski, R. 2000. Loss prevention and security procedures. United States of America: Butterworth-Heinemann.

Global Retail Theft Barometer 2015. <http://www.globalretailtheftbarometer.com/>. Viitattu 19.1.2016.

Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hietala, H., Kahri, T., Kairinen, M. & Kaivanto, K. 2013. Työsopimuslaki käytännössä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hukka, M., Isomäki, E., Kestilä, V., Koskinen, M., Kuoppamäki, M., Metso, K., Raninen, T., Saine, M., Tiainen, P. & Virtanen, P. Rämö, S. (toim.). 2008. Retail kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Itä-Suomen hovioikeus S 14/483. 30.10.2014. (I-SHO 2014:7). Viitattu 19.1.2016.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004., uudistettu painos. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kartela, A. 2011. Hävikki hallintaan kokonaissuunnittelulla. Kaupan Maailma 5/2011.

Kauppa.fi. 2014. Turvallisuus. http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimintaymparisto/turvallisuus. Viitattu 22.2.2016.

Kinkki, S., Hulkko, P. & Mäkinen, I. 2001. Yritystoiminta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2002. Yrityksen perustoiminnot. WSOYpro Oy.
- Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 1999. Yritystietous. Porvoo: WSOY.
- Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen, K. 2002. Tietoa yrityksen taloudesta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kivelä, M. 2015. Sakon muuntorangaistus palaa - myymälävarkaitten rauhoitusaika päättyy. <http://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/2015/08/16/sakon-muuntorangaistus-palaa---myymalavarkaitten-rauhoitusaika-paattyy>. Viitattu 19.1.2016.
- Korhonen, V., Koskinen, S., Ojanen, M. & Pesonen, P. 2004. Työelämän uusi tieosuoja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kortela, A. 2011. Hävikki hallintaan kokonaissuunnittelulla. Kaupan Maailma 5/2011.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppätieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Koskinen, M. & Lalla, M. 2002. Opas myymälärikollisuuden torjuntaan. Kaupan keskusliiton julkaisu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koskinen, S. 2015. Hävikkituotteiden anastaminen ei välttämättä ole edes irtisanomisperuste. Edilex-toimitus, Surakka, J. (toim.).
- Lehmuskoski, M. 1982. Varastoinnin talous. Jyväskylä: K.J.Gummerus Osakeyhtiö.
- Mäkinen, I., Stenbacka J. & Söderström, T. 2004. Katteella tulosta. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nieminen, K. (toim.). 2014. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2015. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pentti, R. 2006. Hävikki nakertaa kannattavuutta. Kaupan Maailma 2/2006.
- Sennewald, C. & Christman, J. 2008. Retail crime, Security, and Loss prevention: An Encyclopedic Reference. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Talouselämä 2015. Suomen kaupoista katoaa vuosittain 520 miljoonaa euroa - myymälävarkaat vievät puolet. <http://www.talouselama.fi/uutiset/suomen-kaupoista-katoaa-vuosittain-520-miljoonaa-euroa-myyمالavarkaat-vievat-puolet-6062529>. Viitattu 19.1.2016.
- Taloushallintoliitto. 2016. Kirjanpidon abc. Varaston inventointi. <https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc-mita-jokaisen-tulisi-tietaa-kirjanpidosta/tilikausi-ja-tilinpäätös/varaston>. Viitattu 27.1.2016.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Haastattelun 1 (23.11.2015) teemat:

Yrityksen sisäinen ja ulkoinen hävikki
Tunnistettu ja tunnistamaton hävikki
Vartiointipalvelut
Poistumistarkastukset
Tilaustoiminta
Kuljetusketjussa tapahtuva hävikki
Tavaran varastointirutiinit
Henkilökunnan koulutus hävikinhallintaan
Turvallisuusohje
Inventaarioerojen syyt yrityksessä
Kameravalvonta
Tekninen valvonta
Myyväläturvallisuus
Hallinnollinen hävikki
Rikollinen hävikki
Hävikin seuranta
Turvallisuuspäällikön työhistoria
Hävikinhallintaprojekti
Inventaarioerot
Turvallisuustarkastukset

Haastattelun 2 (12.2.2016) teemat:

Hävikkiä tuoteryhmät
Inventaarioerot hävikkiä tuoteryhmissä
Hävikinhallintaprojektin projektimyymlöiden inventaarioerot 2014 ja 2015
Hävikinhallintaprojektin projektimyymlöiden inventaarioerot 2015 ja 2016
Uusien työntekijöiden perehdytys hävikinhallintaan ja turvallisuustoimintaan
Myyvälä- ja aluepäälliköiden koulutus ja perehdytys